

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

САРАТОВСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

На правах рукописи

Андреева Татьяна Анатольевна

**Развитие интегрированной системы менеджмента качества и
стратегического управления предприятий промышленности**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(13 – Стандартизация и управление качеством продукции; 10 – Менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

На соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный консультант:

доктор экономических наук,
профессор Яшин Н.С.

Саратов
2016

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические основы исследования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления промышленных предприятий	26
1.1. Генезис концепций развития менеджмента качества и стратегического управления	
1.2. Терминологическая систематизация базовых дефиниций менеджмента качества и стратегического управления	54
1.3. Концептуальные императивы менеджмента качества и стратегического управления промышленных предприятий	81
Глава 2. Методологические проблемы исследования и научные концепции интеграции менеджмента качества и стратегического управления	120
2.1. Эволюционные тенденции усиления роли менеджмента качества в современных условиях развития	
2.2. Сущность интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на промышленных предприятиях	131
2.3. Формирование методологических положений интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления	163
Глава 3. Концепция устойчивого развития предприятий нефтегазовой промышленности на основе интеграции менеджмента качества и стратегического управления	202
3.1. Роль и место нефтегазовой промышленности России в мировой и российской системе энергообеспечения	
3.2. Проблемы и стратегические перспективы развития российской нефтегазовой промышленности	220
3.3. Основные стратегические подходы к решению проблем устойчивого развития нефтегазовой промышленности на основе интеграции менеджмента качества и стратегического управления	248
Глава 4. Развитие методических основ интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления	284
4.1. Систематизация инструментов и методов интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления	
4.2. Развитие методических подходов интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления	309
4.3. Комплексная оценка контекста предприятий промышленности, в рамках интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления	338
Глава 5. Разработка интегрированной системы управления имплементацией стратегии на основе принципов менеджмента качества	400
5.1. Организационно-управленческий механизм имплементации стратегии на основе принципов менеджмента качества	
5.2. Мониторинг системы имплементацией стратегии	435
5.3. Информационное обеспечение интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности	459
Заключение	489
Список использованных источников	497
Приложения	513

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования. Высокая нестабильность внешней среды, усложнение геополитической обстановки, санкционные ограничения относительно импорта высокотехнологичного оборудования, ужесточение конкуренции и перераспределение товарных потоков на мировом и отечественном рынке, вызванные развитием импортозамещения, а также особое внимание к экологическим проблемам усложняют развитие современных предприятий промышленности. Возникает необходимость совершенствования процесса управления, в том числе за счет развития системы, интегрирующей в себе наиболее эффективные подходы и методы, реализуемые посредством современного инструментария, заимствованного из смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления, тем более что в последние годы наблюдается тенденция сближения ключевых проблемных областей этих систем управления: изучение контекста организации, риск-ориентированное мышление, ориентация на требования всех заинтересованных сторон, управление знаниями и информацией, акцент на процессы и др.

Смена основных концепций управления, произошедшая во второй половине XX века, обусловила необходимость рассмотрения предприятия как открытой системы, функционирующей в нестабильной внешней среде, ориентированной на требования всех заинтересованных сторон. Доминировавший ранее функциональный подход к управлению, характеризовавшийся отсутствием ориентации на потребителей, сложной организационной структурой, бюрократизмом, отсутствием ответственности перед потребителем за результаты деятельности, показал себя в современных условиях как малоэффективный. Условия высокотурбулентной внешней среды требуют изменения подходов к

управлению предприятиями, желающими быть конкурентоспособными на рынке. Использование для этого принципов, подходов и методов менеджмента качества может стать хорошим способом для подобной трансформации системы управления.

В современных экономических и геополитических условиях качество рассматривается как многоаспектная категория, которая применима не только для характеристики продукции и услуг. Качество охватывает все сферы деятельности и процессы предприятия (процессы управления, управление основными этапами жизненного цикла продукции, управление ресурсами, измерениями, анализом и улучшениями и т. д.). Система менеджмента качества, функционирующая в соответствии с принципами TQM, закрепленными в стандартах ИСО серии 9000, приведет к существенному изменению во всей системе управления предприятием, позволит повысить качество и обеспечит рост потребительской удовлетворенности, а следовательно, сделает предприятие более конкурентоспособным. Интеграция менеджмента качества и стратегического управления подразумевает формирование и реализацию согласованных подходов, ориентированных на гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон, включая производителей, потребителей, поставщиков, собственников, персонала предприятий, а также общества и государства в целом в достижении общей цели устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности предприятий промышленности в жестких условиях конкуренции и неопределенной внешней среды. Однако менеджмент качества, как и стратегическое управление, имеет чаще всего статус одной из систем управления предприятием наряду с системами управления персоналом, производством, снабжением и другими и воспринимается в качестве локальной системы, не выходящей за рамки определенной области задач. Вместе с тем наилучших результатов можно добиться лишь при условии их интеграции с целью получения синергетического эффекта от качественно новой управленческой системы. Поэтому возникает необходимость многоаспектной интеграции стратегического

управления и менеджмента качества. Интегрированная система за счет своей целостности, взаимосвязи и взаимозависимости ее составляющих элементов, основываясь на реально сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде, позволит осуществлять эффективное управление всеми аспектами деятельности предприятий.

В настоящее время нефтегазовая промышленность является одним из основополагающих элементов национальной экономики России. Поэтому рассмотрение преимуществ интегрированной системы управления на ее примере позволит продемонстрировать способность ориентироваться на ключевые факторы успеха и развитие собственных конкурентных преимуществ при реализации стратегии, в том числе с использованием методов и инструментов менеджмента качества.

Своевременность и актуальность исследования, связанного с развитием научной теории, методологии, совершенствованием практики интеграции менеджмента качества и стратегического управления, обусловлены необходимостью решения задач, поиска конкурентных преимуществ для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий промышленности в условиях крайне нестабильной внешней среды.

Степень разработанности научной проблемы. Вопросам менеджмента качества посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых: У.Э. Деминга, Дж.М. Джурана, Р.П. Дикенсона, Й. Исикавы, К. Кано, Г. Канжи, Т. Конти, Ф. Кросби, Г. Тагути, Фейгенбаума, Дж. Харингтона, У.А. Шухарта, А.Ю. Адлера, В.Н. Азарова, О.В. Аристова, В.Я. Белобрагина, С.В. Василевской, В.Г. Версана, Г.П. Воронина, В.И. Галеева, Л.В. Глуховой Л.В., Е.А. Горбашко, А.В. Гугелева, С.Д. Ильенковой, В.А. Лapidуса, Т.И. Леоновой, А.Д. Немцева, В.Ю. Огвоздина, В.В. Окрепилова, А.В. Панскова, Т.А. Салимовой, Л.Е. Скрипко, В.А. Терехина, Н.С. Яшина и других.

Теория и практика интеграционных тенденций, явлений и процессов в современной экономике представлена во многих работах зарубежных и отечественных ученых: И. Ансоффа, В.Д. Андрианова, Г.Д. Антонова, М. Портера, О.Т. Богомолова, И.Г. Владимировой, Е.Ф. Герштейна, А.Г. Гранберга, Е.Л. Драчевой, Д.С. Львова, М.З. Свиткина А Томпсона, В.Н. Трошина, Ф. Шерера, М. Эгтера, и др..

Развитию теоретических и практических аспектов стратегического управления посвящены труды известных зарубежных экономистов – основоположников стратегического менеджмента: П. Друкера, Дж. Куинна, Р. Майлза, Г. Минцберга, М. Портера, Р. Рамелта, Ч. Сноу, Д. Шендела и К. Хаттена и многих других. Наибольшую известность и значение в развитии стратегического моделирования как области научной деятельности приобрели работы И. Ансоффа, Б. Карлоффа, А.Дж. Стрикленда, А.А. Томпсона, Дж. Форрестера, Д. Хасси, С. Хаттена, Д. Шендела, Й. Шумпетера, научно-исследовательских коллективов консалтинговых компаний BCG, McKinsey & Co., Arthur D. Little и др.

Вопросы методологии стратегического управления, особое значение которым придается при формировании стратегии развития хозяйствующих субъектов, наиболее подробно представлены в работах таких отечественных ученых, как: О.Ф. Алехина, А.Н. Асаул, О. Виханский, С. Глазьев, В. Грошев, А. Грязнов, М.Л. Горбунова, А. Илларионов, Е.П. Ермичева, В.С. Катькало, Г. Клейнер, Е.Г. Новицкий, Ф.Е. Удалов, Е.В. Фатхутдинов, П. Читипаховян и др. Среди зарубежных ученых прежде всего хотелось бы отметить труды И. Ансоффа, Р. Акоффа, Б. Альстрэнда, П. Дойля, Дж. Куинни, Д. Клиланда, К. Прахалада, А.Дж. Стрикленда, А.Р. Стерлинга, Ф. Слезника, А.А. Томпсона, Д.Г. Хэмела и др.

Работы целого ряда зарубежных и отечественных исследователей посвящены рассмотрению вопросов анализа внешней и внутренней среды, движущих механизмов стратегических изменений, развитию ключевых компетенций и проблемам имплементации стратегий. Среди них: И.Д. Аакер, И.

Ансофф, Р. Грант, Л. Гребиньяк, П. Друкер, П. Дженстер, Дж. Джонс, С. Левицки, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Стрикленд, А. Чанлер, К. Шоулз, Р. Уиттингтон, О. Уильямсон, Д.Дж. Тис, Д. Хасси, Дж. Ходкинсон, О.Н. Алехин, О.С. Виханский, Г.И. Гольдштейн, И.Б. Гурков, В.С. Ефремов, Н.В. Злобина, А.Т. Зуб, Г.Б. Клейнер, В.К. Марков, Н.К. Смирнова, А.И. Наумов, З.Ю. Пронина и многие другие.

Организационные аспекты процесса стратегического управления исследовались в работах О.С. Виханского, А.Т. Зуба, Е.А. Михайловой, М. Портера, Л. Гребиньяка, Дж. Донсона, М. Ковени, С. Левицкого и других.

Теории и практике интеграции стратегического менеджмента и менеджмента качества посвящены работы Я.Д. Жукова, Н.В. Злобиной, Д.В. Овчинникова, В.А. Чайки и других.

В работе широко используются принципы системного и процессного подходов, которые обоснованы и развиты в работах В.С. Анфилатова, А.А. Емельянова, В.Г. Елефирова, А.А. Кукушкина, М.В. Локтионова, А.С. Малинна, В.И. Мухина, В.В. Репина, Дж. О'Коннора Г. Нива, К. Черчмана, П. Чекленда, С. Бира и др.

Проблемами стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности занимались такие ученые, как: Р.И. Вяхирев, С.Н. Гардеев, С.В. Густов, А.А. Груздев, В.Ф. Дунаев, И.С. Добряков, И.С. Иванов, С.И. Костенко, А.Г. Коржубаев, В.К. Марков, Е.Г. Новицкий, Ю.К. Шафранник, Г.И. Шмаль, В.А. Шпаков, С.И. Шматко и др.

Вместе с тем ориентация большинства исследований на изучение отдельно взятых проблем менеджмента качества и стратегического управления обуславливает незавершенность научной дискуссии в отношении развития теории, методологии и практического инструментария интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. На данный момент не решены проблемы практической реализации процесса интеграции и функционирования интегрированной системы управления, что оставляет целый

ряд вопросов, связанных с разработкой согласованных концепций, методов, инструментария.

Данная работа посвящена исследованию проблем, развития интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. При этом принципы менеджмента качества рассматриваются как основополагающие в менеджменте промышленных предприятий. Нерешенные вопросы концептуального, методологического и методического характера обусловили выбор темы и определили проблемное поле исследования.

Рабочей гипотезой диссертационной работы является научное предположение, что традиционная методология менеджмента качества и стратегического управления могут быть интегрированы в единую систему управления, что существенно расширит методические и организационные возможности системы управления, позволит стать в большей степени ориентированной на требования потребителей и других заинтересованных сторон, акцентирует внимание на постоянном совершенствовании деятельности и развитии ключевых компетенций (требования СМК по ИСО 9001-2015), способных повысить конкурентоспособность современных организаций в сложной геополитической обстановке и условиях глобального рынка, с учетом долгосрочной перспективы.

Цель диссертационного исследования – разработка целостной концепции управления, основанной на интеграции двух смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления. Разработка на этой основе теоретических, методологических и практических рекомендаций для развития интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, ориентированной на принципы менеджмента качества, на примере предприятий нефтегазовой промышленности, позволит решить проблемные задачи их модернизации и обеспечит устойчивое развитие.

Для достижения данной цели определены следующие **задачи**, определяющие логику диссертационного исследования:

1. Дополнить и уточнить понятийный аппарат интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, ориентированной на принципы менеджмента качества, авторской трактовкой категории «интегрированная система менеджмента качества и стратегического управления»;

2. Конкретизировать и формализовать логическую последовательность и содержательную сущность функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, создающую базу для дальнейших теоретических и практических исследований интеграции менеджмента качества и стратегического управления;

3. Развить методологические основы интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (ИСМКиСУ): обосновать логику процесса интеграции, определить принципы, методы, разработать систему интеграции, алгоритм и модель интегрированной системы управления;

4. Обобщить и систематизировать методический инструментарий стратегического управления и менеджмента качества, разработать классификационную систему, позволяющую выявить взаимосвязь между основными стадиями стратегического управления и процессами менеджмента качества;

5. Предложить интегрированный комплекс методов менеджмента качества и стратегического управления, который можно использовать совместно на всех этапах и во всех процессах ИСМКиСУ, для достижения кумулятивного и синергетического эффекта в процессе функционирования организации и на этой основе осуществлять своевременные и необходимые стратегические мероприятия;

6. На основе системного сопоставления альтернативных методов менеджмента качества и моделей стратегического анализа с учетом особенностей нефтегазовой отрасли разработать методический подход для осуществления сбалансированного анализа контекста предприятия;

7. Дополнить и уточнить понятийный аппарат и разработать методический подход к выявлению ключевых процессов организации и определению их взаимосвязи со стратегическими компетенциями и сбалансированной системы показателей (ССП) организации в соответствии с принципами менеджмента качества по удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон и необходимости постоянного совершенствования;

8. Развить методологические положения комплексной системы имплементации стратегии, ориентированной на принципы и с использованием современного инструментария менеджмента качества, на основе обобщения теоретического и практического опыта и проблемных вопросов стратегической имплементации:

- предложить и адаптировать единую систему принципов и инструментов менеджмента качества и стратегического управления и предложить функционально-структурную модель, отражающую последовательность и взаимосвязь основных этапов для осуществления стратегической имплементации;

- уточнить терминологию и разработать адаптивный организационно-управленческий механизм имплементации стратегии;

9. Предложить адекватный (оптимальный) методический подход к решению проблемы эффективной трансляции стратегии с высших уровней иерархической системы управления до уровня бизнес-подразделений на основе адаптированной методологии менеджмента качества;

10. Разработать эффективную систему мониторинга бизнес-процессов производственных подразделений предприятий нефтегазовой промышленности на основе традиционных для менеджмента качества инструментов контроля – самооценки и верификации – с использованием разработанных критериев оценки степени достижения запланированных показателей;

11. Разработать методический подход к выявлению стратегических показателей, оказывающих наибольшее влияние на процесс имплементации стратегии.

Объект исследования – интегрированная система менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие при интеграции систем менеджмента качества и стратегического управления на предприятиях промышленности, и ориентация их деятельности в соответствии с принципами менеджмента качества, обозначенными в стандарте ИСО 9001-2015.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили фундаментальные подходы и концепции, представленные в научных трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области формирования интегрированных систем менеджмента качества и стратегического управления, имплементации стратегии, развития эффективных систем менеджмента качества.

Значительное влияние на взгляды автора оказали результаты теоретических исследований и практические разработки научной школы по управлению качеством, а также фундаментальной научно-исследовательской темы «Методологические проблемы повышения конкурентоспособности продукции и предприятий промышленности» ССЭИ (филиала) ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».

В диссертационном исследовании применены общенаучные методы познания, включающие анализ, синтез, моделирование, аналогию, абстрагирование, историко-логический, системный, процессный и сравнительный подход, которые в сочетании со специфическими методами менеджмента качества, экономического, статистического, стратегического, социологического анализа, с применением программно-вычислительных средств обеспечили комплексный учет внутренних и внешних факторов и взаимосвязей при разработке методологии интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов менеджмента качества.

Информационная база диссертационного исследования включает: законодательные акты Российской Федерации в области менеджмента качества и стратегического развития; международную и российскую нормативную и методическую документацию по системам менеджмента качества; официальные статистические данные; данные управленческой отчетности отечественных предприятий нефтегазовой промышленности, а также результаты исследований автора на ряде предприятий нефтегазовой промышленности; материалы научных исследований в виде научных монографий, статей в научной периодической печати; информация с веб-сайтов.

Автором использованы материалы периодических изданий (в том числе рекомендованных ВАК Российской Федерации): «Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент», «Российский журнал менеджмента», «Экономика и управление», «Российский журнал менеджмента», «Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета», «Проблемы современной экономики», «Мир нефтепродуктов. Вестник нефтяных компаний», «МИР», «Вестник Новосибирского государственного университета», «Фундаментальные исследования», «Известия томского политехнического университета» и др.; материалы сборников тезисов научно-практических конференций вузов России: РЭУ им. Г.В. Плеханова, СПбГЭУ, ВШЭ, СГУ, СГТУ и др., аналитические публикации сетевых ресурсов Web of Science, e-library, Scopus.

Обоснованность и достоверность результатов исследования, выдвинутых научных положений, сформулированных теоретических выводов и практических рекомендаций определяется соответствием диссертации общей логике научных исследований, использованием в качестве методологической базы фундаментальных трудов ведущих представителей научных школ в области менеджмента качества и стратегического управления.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Научное исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и

управление народным хозяйством: 13 – Стандартизация и управление качеством продукции – п. 13.2. Развитие теории, методологии и практики всеобщего управления качеством (TQM), п. 13.26. Методы и функции управления качеством продукции и услуг на предприятии (в организации) и средства их реализации, п.13.27. Системы планирования в управлении качеством продукции и услуг на предприятии (в организации); п. 13.34. Организационно-экономические аспекты совершенствования инструментария обеспечения качества продукции (услуг); 10- Менеджмент – п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Научная новизна состоит в формировании целостной концепции интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления с использованием принципов менеджмента качества в качестве основополагающих, развитии методологических основ, разработке методического обеспечения, обеспечивающих целенаправленный и комплексный подход к повышению результативности и эффективности предприятий промышленности, реализации постоянного совершенствования и укреплению конкурентных позиций в условиях неопределенности среды.

К числу наиболее значимых результатов, обладающих научной новизной, относятся следующие:

По области исследования «Стандартизация и управление качеством продукции»:

– 1. Предложен авторский подход к определению сущности интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления как совокупности элементов организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления непрерывного многоаспектного процесса активного управленческого воздействия на все элементы, составляющие систему, направленного на совершенствование способностей и уникальных компетенций, обеспечивающих развитие организации в направлении, обозначенном в миссии и целях, с учетом внешних факторов, определенных ресурсов и конкурентных преимуществ, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности и эффективности деятельности организации, ориентированное на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности с учетом регулярной корректировки планов.

В отличие от существующих определений, основанных на классической методологии стратегического управления, авторский подход учитывает новейшие тенденции интеграции смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления для достижения синергетического эффекта. Менеджмент качества представлен в данном определении в качестве основополагающих принципов, обозначенных в ИСО 9001-2015, учитывающих новейшие тенденции развития экономики, что дополняет теоретическую базу менеджмента.

– 2. Обоснована необходимость интеграции менеджмента качества и стратегического управления, развиты концептуальные основы интеграции, обозначенные в стандартах ГОСТ Р 53893-2010, PAS 99:2006, ИСО 72:2001. Развиты методологические положения интегрированной системы менеджмента

качества и стратегического управления, включающие принципы, подходы, методы, алгоритм, модель и др., что будет способствовать созданию многофункциональной системы менеджмента, с единой миссией и политикой, в которой комплексно работают все ключевые элементы деятельности, оптимально используются ресурсы, учтены интересы всех заинтересованных сторон. Разработана система интеграции, которая состоит в поэтапной интеграции, позволяет учитывать особенности каждого процесса стратегического управления и менеджмента качества и ориентирована на принципы и основные положения менеджмента качества, изложенные в стандартах ИСО серии 9000. Разработан алгоритм интеграции, предусматривающий осуществление диагностической самооценки, на основе определения соответствия действующих систем управления пяти уровням зрелости. Следствием такой интеграции стала предложенная интегрированная модель менеджмента качества и стратегического управления, в которой процессы менеджмента качества на основе процессного подхода встроены в модель системы стратегического управления и наложены на цикл Деминга – Шухарта. Отличие авторской модели интегрированной системы управления состоит в ее ориентированности на принципы менеджмента качества (ориентация на потребителей и другие заинтересованные стороны, принятие решений на основе фактов, постоянные улучшения и др.) в соответствии с требованиями устойчивого развития, обозначенными в основных государственных и корпоративных концепциях стратегического развития.

– 3. Разработана динамическая инструментально-методическая модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на основе систематизированного комплекса стандартных моделей и инструментов менеджмента качества и стратегического управления, реализуемых на различных этапах стратегического управления и процессах менеджмента качества. Оригинальность модели обусловлена наличием динамической группы методов и инструментов (форсайт с использованием различных инструментов и методов). Динамизм модели придается вариативностью будущего, представленного в

нескольких вариантах сценариев развития, сформированных по результатам форсайт-сессии. Новизна предложенной модели состоит в подборе и интеграции для совместного использования соответствующего методического инструментария менеджменткомпляции соответствующего методического инструментария менеджмента качества и стратегического управления в определенную структурно-логическую последовательность, соответствующую этапам стратегического управления и процессам менеджмента качества. Модель отличается универсальностью в подборе необходимого инструментария, адаптивностью к особенностям конкретных предприятий, ориентацией на принципы менеджмента качества и нацеленностью на разработку практических мероприятий, приближающих стратегические ориентиры.

– 4. Предложена интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015), которая представляет собой взаимоувязанную совокупность нескольких частных моделей анализа, каждая из которых описывает отдельные аспекты и перспективы деятельности, а все вместе они образуют сбалансированное, полное и комплексное представление о динамике и перспективах развития анализируемого экономического объекта. Отличие интегрированной модели состоит в специфическом назначении каждого инструмента анализа в зависимости от аспекта исследования (факторы, воздействующие на объект или определяющие его состояние), анализируемого объекта, по которому формируется несколько перспектив (*функциональная* перспектива описывает состав выполняемых работ; *организационная* – определяет порядок выполнения работ и распределяет ответственность между исполнителями; *информационная* – описывает виды информации предметной области исследования). Состав отдельных инструментов, используемых в интегрированной модели, может меняться в зависимости от необходимости исследования различных аспектов деятельности экономических объектов. Апробация данной модели позволила получить целостную картину, характеризующую контекст предприятия

промышленности (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015) и сформировать информационную базу – стратегический ландшафт организации – для разработки стратегии развития. Матрица «Контекст организации» является итоговым результатом анализа рейтинга стратегической приоритетности факторов внешней среды, матрицы визуализации интересов стейкхолдеров и матриц оценки возможностей и угроз предприятия промышленности. Отличие предложенной модели от существующих заключается в использовании комплексного подхода к анализу, в том числе за счет использования инструментария смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления.

– 5. Разработан методический подход к выявлению ключевых бизнес-процессов, создающих основные конкурентные преимущества организации, для удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон и постоянного совершенствования (требования ИСО 9001-2015). В качестве инструмента определения ключевых процессов организации разработана трехмерная матричная модель, назначение которой состоит в возможности определения корреляционной взаимосвязи между имеющимися стратегическими компетенциями, установленными ССП и бизнес-процессами, определяющими конкурентные преимущества организации. Использование данной модели на основе трехмерной Y-матрицы позволит наиболее эффективно организовать процедуру определения указанных взаимосвязей и уровня корреляции, что в итоге сделает процедуру выявления ключевых процессов предприятий более объективной и позволит принимать управленческие решения на основе фактов в соответствии с рекомендациями ИСО 9001.

– 6. Разработан методический подход к осуществлению эффективной трансляции целевых стратегических ориентиров с высших иерархических уровней стратегического управления на уровни бизнес-единиц и подразделений предприятий на основе адаптации инновационного инструмента менеджмента качества - методологии Хосин Канри (ХК) к особенностям функционирования

конкретных предприятий промышленности (на примере предприятий нефтегазовой промышленности). Аппликация модели стратегического управления и цикла PDCA Деминга – Шухарта демонстрирует наиболее полную ориентацию организации на принципы менеджмента качества (требования потребителей и других заинтересованных сторон, постоянное совершенствование деятельности и др.), а встраивание такой модели в различные уровни управленческой иерархии (согласно адаптированной методологии ХК) поможет скоординировать процесс устойчивого развития. Основным инструментом методики – многомерная Х-матрица, адаптированная к особенностям предприятий нефтегазовой промышленности (адаптация произведена с учетом специфики видов деятельности и бизнеса, а также многоуровневой системы управления), – используется для наиболее оптимального осуществления процесса развертывания целей за счет разработки оригинального содержания и определения уровня корреляции основных элементов «полей» матрицы, которые демонстрируют процесс трансляции целей через процессы на тактические задачи, реализующие стратегию. Использование каскада многомерных Х-матриц и приема *catch ball* позволит осуществить развертывание и наиболее эффективную трансляцию целевых государственных установок на все уровни управленческой иерархии корпорации.

– 7. Разработан и апробирован методический подход для осуществления эффективного мониторинга (в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015, осуществляемого для определения: текущих возможностей организации и ее процессов; степени удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон; пригодности, адекватности, результативности и согласованности СМК со стратегическими целями организации и др.), который основан на осуществлении процедуры внутрикорпоративной верификации стратегической результативности. В соответствии с разработанным алгоритмом в рамках данной процедуры с использованием традиционного для менеджмента качества метода контроля – самооценки производится сбор и оценка данных по уровню реализации стратегических плановых показателей деятельности, которые

в итоге формируют рейтинг стратегической результативности каждой хозяйственной единицы и предприятия в целом, что дает возможность визуально оценить их вклады в достижение стратегических целей, позволяет определить наиболее перспективные и инвестиционно привлекательные, а также скорректировать деятельность отстающих бизнес-единиц. Процедура внутрикорпоративной верификации стратегической результативности предусматривает автоматизированное обобщение результатов самообследования на внутреннем информационном портале в режиме реального времени, с возможностью предоставления сигнальных отчетов для всех заинтересованных сторон. Методика оценки в своей основе опирается на принципы и подходы определения результативности процессов в системах менеджмента качества, использует методы менеджмента качества и предусматривает вычисление и последующее нормирование индексов стратегической результативности на основе разработанной автором системы критериев, используя при этом визуализацию управления для наилучшего вовлечения персонала и повышения его осведомленности в соответствии с требованиями ИСО 9001.

По области исследования «Менеджмент».

– 1. Уточнен, конкретизирован и формализован процесс функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, что содержится в авторской концептуальной организационной модели, отражающей его структуру, логику организации и содержание. В отличие от существующих взглядов, акцентирующих внимание на этапе планирования, автор рассматривает процесс функционирования ИСМКиСУ в виде двух укрупненных фаз – *планирование* и *имплементация*, которые последовательно реализуются в ходе нескольких этапов, содержащих определенный набор организационных процедур, с соответствующими результатами, и предусматривают интерактивную обратную связь (возможность возврата на предыдущую стадию процесса для корректировки стратегии). Каждому этапу стратегического управления соответствуют процессы,

реализуемые в рамках системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015. В модели осуществлена привязка основных этапов стратегического управления и процессов менеджмента качества к функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), уточнены основные организационные мероприятия. Формализованный подход к описанию интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления создает базу в виде взаимосвязанной последовательности процессов менеджмента качества и стратегического управления для дальнейших теоретических исследований интеграции менеджмента качества и стратегического управления (принципы, особенности, условия) и практики реализации (средства, методы, инструменты).

– 2. Проведена систематизация инструментов и методов стратегического анализа, состоящая в объединении разрозненных подходов к классификации, а также уточнении и дополнении их классификационным признаком в зависимости от структурного этапа процесса стратегического управления. Предложенный подход стал методической основой для выявления проблемных областей пересечения инструментария стратегического управления и менеджмента качества, который комплексно систематизирован и представлен в матричной форме. Разработанная матрица взаимосвязи позволяет связать основные стадии стратегического управления и процессы менеджмента качества, определить корреляционную взаимосвязь между этими процессами, а также формирует интегрированный комплекс методов менеджмента качества и стратегического управления, который можно использовать для достижения кумулятивного и синергетического эффекта в процессе управления. Разработанная классификационная система, в отличие от существующих, включает все принципиально важные с позиций менеджмента качества и стратегического управления классификационные признаки (этапы стратегического управления и процессы СМК, изложенные в ИСО 9001), что позволяет наиболее точно производить идентификацию методов и инструментов

стратегического управления и на этой основе осуществлять своевременные и необходимые стратегические мероприятия, а также упрощает процедуру выбора методов и инструментов для каждого этапа функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления.

– 3. Развита концептуальные основы методологии имплементации стратегии, ориентированной на принципы менеджмента качества:

- интегрированный подход позволил осуществить подбор и адаптацию необходимой системы принципов и инструментов менеджмента качества и стратегического управления для осуществления эффективной имплементации. Предложена функционально-структурная модель, отражающая последовательность и взаимосвязь основных этапов процесса стратегической имплементации, которая помогает представить этот сложный процесс с точки зрения комплекса конкретных задач и функций управления. Процесс имплементации логично коррелирует с классическим взглядом на состав функций управления и циклом Деминга – Шухарта, что делает его ориентированным на принципы менеджмента качества, а также прогнозируемым и управляемым;

- введено понятие механизма имплементации как интегрированной многоуровневой системы форм и методов воздействия для достижения установленной цели на факторы и ресурсы, от состояния и уровня развития которых зависит результат деятельности управляемого объекта, а именно, результат имплементации стратегии, которое позволяет конкретизировать сущность этого процесса. Разработан адаптивный (т. е. изменяющийся в зависимости от начальных и текущих факторов и условий функционирования) организационно-управленческий механизм имплементации стратегии, предлагающий выбор методов и ресурсов управления осуществлять в соответствии с природой факторов внутренних процессов (потенциала) предприятия и условий внешней среды, в которых оно функционирует, а управление – на основе информации о реализации процессов организации и удовлетворенности заинтересованных сторон, тем самым реализуя принципы

(ИСО 9001) ориентации на потребителя, постоянного совершенствования и принятия решений, основанных на фактах. Предложенный механизм конкретизирует и структурирует процесс управленческих воздействий для осуществления эффективной имплементации стратегии.

– 4. Разработана методика выявления стратегических показателей, оказывающих наибольшее влияние на результат имплементации, в основе которой лежит статистическая обработка данных на основе метода ранговой корреляции с использованием выборочных коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла. Такое комплексное использование экспертного стратегического анализа в форме верификации стратегической результативности и несложных математических моделей позволяет поднять научно-практическую обоснованность стратегических решений.

Личный вклад автора в проведенное исследование заключается в развитии методологических основ интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности на основе принципов менеджмента качества, которые обеспечивают создание конкурентных преимуществ для достижения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности в условиях неопределенности. К числу наиболее существенных научных и практических достижений автора следует отнести следующее:

1. Развита методологические основы интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления: уточнены основополагающие категории, актуализирована и дополнена система принципов, разработана концептуальная модель функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, для каждого этапа которой конкретизированы принципы и процедуры, классифицированы методы и инструменты.

2. Обоснована необходимость интеграции менеджмента качества и стратегического управления, развиты концептуальные основы интеграции, в

разработанной матрице сформирован интегрированный комплекс методов менеджмента качества и стратегического управления, при использовании которого достигается кумулятивный и синергетический эффект в ходе управления предприятием.

3. Развита система инструментария интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов менеджмента качества: динамическая инструментально-методическая модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия, а также усовершенствованы подходы к выявлению ключевых процессов организации.

4. Развита концептуальные основы методологии имплементации стратегии, ориентированной на принципы менеджмента качества.

5. Развита и адаптирована под особенности конкретных предприятий промышленности инновационная методика менеджмента качества для эффективной трансляции целевых стратегических ориентиров с высших иерархических уровней стратегического управления на уровни бизнес-единиц.

6. Разработан методический подход к осуществлению мониторинга имплементации стратегии и выявлению стратегических показателей, оказывающих наибольшее влияние на результат имплементации. Он дополнен статистической обработкой данных на основе метода ранговой корреляции, что позволяет поднять научно-практическую обоснованность стратегических решений.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке концептуальных методологических положений интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов менеджмента качества, развитии методических подходов к интеграции смежных управленческих областей и их совместному функционированию, разработке практического инструментария, что дополняет и расширяет теорию менеджмента

качества, стратегического управления, интегрированных систем управления предприятий промышленности в условиях неопределенности.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности практической реализации основных научных, методических положений и выводов в системах менеджмента предприятий промышленности. Разработанная методология и практический инструментарий могут быть использованы для формирования интегрированных систем менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов менеджмента качества, в частности интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия, механизм и функционально-структурная модель имплементации стратегии, а также методика проведения внутрикорпоративной стратегической верификации с использованием самооценки для определения уровня стратегической результативности и формирования стратегического рейтинга предприятий и др.

Подтверждение отдельных научных положений и выводов осуществлено в материалах научно-исследовательских работ, в которых автор принимал участие и являлся научным руководителем: «Развитие адаптивных механизмов стратегического управления на предприятиях нефтегазовой промышленности Саратовской области в целях достижения устойчивого развития» (грант СГСЭУ 2013 г.); «Разработка адаптивного механизма стратегического управления для малых предприятий газовой промышленности Саратовской области» (исследование по заказу ООО «Еврогалс», г. Саратов).

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные результаты диссертационного исследования, содержащие теоретические обобщения, научные выводы и практические рекомендации, докладывались автором на 19 научно-практических конференциях, в том числе международных, всероссийских, межрегиональных и региональных, научных семинарах, проходивших в 2008–2015 годах в Саратове, Новосибирске, Севастополе, Праге,

Софии, Москве. Результаты исследований были использованы при разработке стратегии развития промышленности Саратовской области.

Практические результаты исследования, методы, разработанные в диссертации, использованы в практической деятельности ОАО «Гипрониигаз» и ООО «НПО Нефтегазкомплекс ЭХЗ», ЗАО «ЮГ АНА», ООО «Оптим Ойл», что подтверждено актами о внедрении.

Содержащиеся в диссертационном исследовании теоретические положения и практические выводы нашли отражение в учебном процессе Саратовского социально-экономического института (филиала) ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» при изучении курсов «Управление качеством», «Стратегическое управление», «Развитие систем менеджмента качества» студентами экономических специальностей и слушателями программ повышения квалификации в специальных курсах, посвященных вопросам эффективности современных отраслевых моделей менеджмента качества.

По теме диссертационного исследования опубликовано 48 работ, общим объемом 60,7 п. л. (из них 50 п. л. – авторских), в том числе 17 статей в научных журналах и изданиях, которые включены в перечень российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов диссертаций, 1 статья, индексируемая в базе данных Scopus, и 3 авторских монографии (38,9 п. л.).

Структура диссертационной работы обусловлена целью, задачами и методологией, а также характером предмета и объекта исследования. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, библиографического списка, включающего 235 источников, приложений. Основной текст изложен на 531 странице, содержит таблицы, рисунки, формулы. С описательной точки зрения диссертация построена как научно-исследовательская работа, направленная на развитие методологических основ стратегического управления, ориентированного на принципы менеджмента качества предприятий нефтегазовой промышленности.

Глава 1. Теоретические основы исследования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления промышленных предприятий

1.1. Генезис концепций развития менеджмента качества и стратегического управления

Условия крайней неопределенности внешней среды, сложная геополитическая обстановка в мире, ужесточение конкуренции, скачки цен на нефть определяют необходимость совершенствования процессов управления промышленных предприятий. Усложнение задач, которые должны решать эффективные системы управления, расширение их функциональной проблематики в современном бизнесе формируют устойчивую тенденцию к интеграции различных систем и подходов с целью достижения синергетического эффекта в управленческих процессах промышленных предприятий.

Современный менеджмент должен сочетать хорошо известные, проверенные временем способы управления и новые подходы, в которых наивысшее значение имеют гибкость, умение приспосабливаться к сложным и нестабильным условиям внешней среды, нацеленность на удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности. Историческая перспектива менеджмента является средой, контекстом для интеграции текущих возможностей и проблем. Однако изучение эволюции развития менеджмента предполагает не только хронологическое упорядочивание, но и понимание влияния социальных, политических, экономических сил, на деятельность организаций в динамике.

Для глубокого осмысления теоретико-методологических аспектов менеджмента качества и стратегического управления с целью выработки новых управленческих подходов в соответствии с современными тенденциями развития промышленных предприятий логичным представляется проведение подробного

анализа основных концепций эволюционного развития теоретической базы систем управления.

Развитие современного менеджмента качества, так же как и стратегического управления, как науки началось с появления классического направления менеджмента. Эволюция научных подходов к управлению качеством и стратегическому управлению и основные этапы их развития представлены на рисунке 1.1.1.

Исследуя причины низкой производительности труда, основоположник классической школы менеджмента, Ф. Тейлор в 1905 г., сделал вывод о необходимости изменения принципов управления, в направлении научной организации труда. Использование такого подхода предполагает наличие стандартных процедур для каждого вида деятельности, предварительный отбор работников, обладающих определенными способностями, обучение наиболее эффективным методам труда, обеспечение материального стимулирования, обеспечение процесса выполнения рабочих заданий и устранение возможных препятствий.



Рисунок 1.1.1 – Эволюция научных подходов к управлению качеством

Главное внимание на первом этапе развития управления качеством было сосредоточено на контроле качества произведенной продукции. Основным недостатком этого этапа была концентрация управляющих воздействий на последствиях производственного процесса (доработка или утилизация брака). В системе мотивации преобладали наказания (штрафы за дефекты и брак, увольнение). Требования к изделиям, установленные в технических условиях проверялись при приемочном контроле. Такие особенности системы Тейлора сделали ее системой управления качеством каждого отдельно взятого изделия.

На втором этапе методы управления качеством стали охватывать производственные процессы. По мере развития производственных систем стало ясно, что управлять надо не качеством каждого отдельного изделия, а производственными процессами. В 1924 г. в «Бэлл Телефон Лэйборэториз» (впоследствии корпорация АТ&Т) в рабочей группе под руководством доктора Р.Л. Джонса, были заложены основы статистического управления качеством. У Шухарт предложил метод построения контрольных карт, Х. Додж и Х. Ромиг ввели первые понятия и таблицы выборочного контроля качества. Эти первые шаги в области статистического управления качеством впоследствии получили очень широкое распространение в Японии благодаря доктору Э. Демингу и оказали значительное влияние на революционное развитие экономики в этой стране. Изменилось и отношение к мотивации труда, так как теперь стали учитывать, как точно настроен процесс, как анализируются те или иные контрольные карты, карты регулирования и контроля. В обучении персонала кроме профессиональных навыков большое внимание уделялось обучению статистическим методам анализа, регулирования и контроля. Усложнились отношения между поставщиками и потребителями, в которых значительное внимание стали играть стандартные таблицы на статистический приемочный контроль.

Большое значение в становлении и развитии теории и практики управления качеством на первых этапах его развития в 20–30-е годы прошлого века в России

сыграло развернувшееся движение за научную организацию труда. Прогрессивные идеи научной организации труда Тейлора вместе с прогрессивными технологиями проникали в молодую советскую республику. Был организован Центральный институт труда, руководителем которого был назначен А.К. Гастев, ученый, поэт, видный общественный деятель. Основную задачу, которую решала эта организация, можно обозначить как развитие в каждом работнике потребности в постоянном совершенствовании своего труда. Книга А.К. Гастева «Как надо работать» интересна научными концепциями в области управления качеством, относительно системы организации труда персонала. Большое внимание этот ученый уделял и стандартизации, методологии разработки стандартов, их обоснованию и классификации. Стандартизация, по мнению ученого, является методом организации культурно-технической жизни, где доминирует принцип системности¹.

Третий этап сформировался как этап разработки и внедрения системы всеобщего управления качеством. Эту концепцию в 50-е годы XX века разработал американский ученый А. Фейгенбаум. Концепция всеобщего управления качеством TQM, попав на благодатную почву, развивалась и дополнялась новыми TQM начала формироваться в США и через американских консультантов, приглашенных японцами в 50-е года прошлого века попала в японские компании. Японские бизнесмены, вдохновленные идеями Э. Деминга и Дж. Джурана были увлечены открывшимися перед ними перспективами повышения конкурентоспособности за счет использования разнообразных инструментов менеджмента качества. Концепция TQM, попала на благодатную почву и стала активно развиваться и дополняться новыми методами и инструментами,

¹Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 82.

способствуя развитию устойчивых конкурентных преимуществ японским товарам на мировых рынках².

Опираясь на классическую школу менеджмента Ф. Тейлора (научная организация труда, кадровый менеджмент иерархическая система организации), подкрепленная взглядами А. Файоля, М. Вебера и других, основная парадигма менеджмента качества развивалась от этапа тотального контроля, использования статистических методов контроля качества (У. Шухарт) к современному взгляду, акцентирующему внимание на качестве управления. Современный взгляд на управление качеством берет свое начало с 1950-х годов. Идеи Э. Деминга и Дж. Джурана перейти от решения в основном технических вопросов в рамках предприятий к качественному менеджменту и качеству труда, когда каждый руководитель и работник чувствует ответственность за результат и получает удовольствие от своей работы, получили широкое распространение в Америке и Японии. В период с 1960-х по 1990-е годы использование различных методов и инструментов менеджмента качества являлось некой организационной инновацией.

Так, в Америке в середине 1980-х годов А. Фейгенбаум рассматривает качество как основу стратегии деловой активности. В соответствии с его идеями «ведущая роль качества в деятельности фирм обуславливает разработку, производство и сбыт продукции, отвечающей требованиям потребителя с первого предъявления и функционирующей при должном обслуживании с высокой степенью надежности и безопасности на протяжении всего жизненного цикла»³. При этом А. Фейгенбаум под комплексной системой управления качеством понимал «согласованную рабочую структуру, действующую в фирме и включающую эффективные технические и управленческие методы,

² Андреева, Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123.

³ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С 83.

обеспечивающие наилучшие и наиболее практичные способы взаимодействия людей, машин, а также информации с целью удовлетворения требований потребителей, предъявляемых к качеству продукции, а также экономии расходов на качество»⁴.

Основные положения такой системы организации труда перекликаются с созданной и хорошо зарекомендовавшей себя на российских предприятиях системой бездефектного труда, разработанной Б.А. Дубовиковым и его коллегой экономистом Б. Бенцманом. Сущность Саратовской системы бездефектного труда заключалась в планировании ключевых показателей работы персонала, подразделений предприятия и осуществлении управляющих воздействий в соответствии с результатами анализа отклонений от заданных параметров. При этом под управляющими воздействиями подразумевалась система наказаний и санкций, а с другой стороны - материального и морального стимулирования.

В целом вклад российской науки в развитие теории и практики управления качеством достаточно значим. А.В. Гличева можно считать одним из первых отечественных ученых в области управления качеством, он является автором более 300 научных трудов. Под его руководством осуществлялись разработки фундаментальных и прикладных направлений управления качеством. В исследованиях ученого уделено значительное внимание изучению природы качества и обозначена взаимосвязь категорий «качество» и «потребительная стоимость». А.В. Гличевым сформирована методология системного подхода к управлению качеством, исследованы проблемы сертификации, вопросы эффективности систем управления качеством, а также проблемы мотивации и подготовке персонала в системах качества и многим другим вопросам, составляющим содержание науки и практики управления качеством⁵.

⁴ Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 1986. – с. 105 с.

⁵ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 63.

Целый ряд систем качества был разработан и внедрен на российских предприятиях: Горьковская система КАНАРСПИ («Качество, надежность, ресурс с первых изделий»), Ярославская НОРМ («Научная организация работ по увеличению моторесурса двигателя»), Львовская КСУКП («Комплексная система управления качеством»). Труды в области управления качеством многих отечественных ученых наряду с зарубежными являются ориентиром в организации работ по управлению качеством. Основные направления развития отечественной школы менеджмента качества сводились к следующему: разработка основ системного подхода к управлению качеством; формирование квалиметрии; развитие экономико-статистических методов управления качеством; выявление резервов качества; анализ затрат на качество, развитие процессного подхода и др.

На данном этапе стали появились документированные системы качества, которые устанавливали ответственность, полномочия и взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества.

Системы мотивации были смещены в сторону человеческого фактора. Снизилось внимание к материальному стимулированию, а к моральному – повысилось. Главным мотивом качественного труда стала работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работника, его страхование и поддержка его семьи. Большое внимание уделялось обучению. Так, в Японии и Южной Корее процесс обучения работников продолжался от нескольких недель до месяца, широко использовалось и самообучение.

В становление и развитие теории и практики управления качеством значительный вклад внесли такие отечественные ученые, как Г.Г. Азгальдов, О.К. Антонов, В.И. Галеева, А.В. Гличев, Е.А. Горбашко, А.В. Гугелев, Б.В. Гнеденко, Е.М. Карлик, К.И. Клименко, М.И. Круглов, Д.С. Львов, Т.А. Салимова, В.И.

Седов, В.И. Сиськов, А.И. Субетто, В.П. Панов, Д.Л. Томашевич, Я.Б. Шор, Л.Я. Шухгальтер, Н.С. Яшин др.

Развивая методологию менеджмента качества, отечественные и зарубежные ученые изучали разноплановые и многообразные направления, взаимообогащающие и дополняющие друг друга. Практика показала необходимость существования и активного внедрения основных положений всех этих направлений в рамках системного подхода к управлению качеством и менеджменту в целом.

В 1980-е годы в целях создания общей базы для практической реализации рекомендаций различных школ и концепций в области управления качеством международной организацией по стандартизации была разработана первая версия стандартов на системы менеджмента качества. Системы менеджмента качества (СМК) получили широкое распространение во всем мире.

СМК, как правило, становится управляющей подсистемой любого производства, охватывая все стадии деятельности предприятия. Под системой менеджмента качества понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, предназначенных для руководства и управления организацией применительно к качеству, т. е. для разработки политики и целей в области качества и достижения этих целей. Сегодня СМК является одним из важнейших, но не в полной мере используемых рычагов повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий.

Популярность системы менеджмента качества постоянно растет, даже несмотря на то, что она не решает всех задач, необходимых для обеспечения конкурентоспособности. Доказательством функционирующей на предприятии СМК является наличие сертификата соответствия. Наличие такого сертификата в современных экономических условиях стало одним из основных условий допуска предприятия к участию в тендерах и различных проектах. В целом, сертификат на систему качества свидетельствует о надежности предприятия, создавая у потребителей и партнеров определенный положительный имидж.

О популярности стандартов ИСО серии 9000 свидетельствуют статистические данные: положительная динамика сертификации систем качества на соответствие их требованиям. В настоящее время в мире имеется около 150 тыс. сертифицированных систем. Необходимое условие успешной работы предприятия на современном рынке – это наличие системы качества, соответствующей стандартам ИСО серии 9000. Так в России уже есть тысячи предприятий, внедривших СМК на соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 и имеющих соответствующие сертификаты.

Пятый этап стал результатом усилий специалистов по управлению качеством на всем протяжении XX века. В течение 1990-х годов постоянно усиливалось общественное влияние на промышленность, и предприятия были вынуждены учитывать интересы общества. Международной организацией по стандартизации ИСО были разработаны стандарты в области защиты окружающей среды и безопасности продукции - ИСО 14000 и сертификация систем менеджмента на соответствие стандартам ИСО 14000 стала очень популярной. Повысился интерес руководства и персонала компаний к гуманистической составляющей качества.

В этот период в различных отраслях промышленности усилилось внимание к разработке специальных стандартов. Так, «Большая тройка» американских автомобильных компаний разработала стандарт OS-9000 «Требования к системам качества». Он базировался на стандарте ИСО 9001, но его требования усилены отраслевыми (автомобилестроительными), а также индивидуальными требованиями каждого из членов «Большой тройки» и еще пяти крупнейших производителей грузовиков. Внедрение стандартов ИСО 14000 и OS-9000, а также методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству – это главное достижение пятого этапа.

Одновременно с развитием основных концепций управления качеством развивалась и другая сфера управленческой деятельности. В самом начале развития концепций научного менеджмента стратегии развития компаний не

обсуждались – основное внимание было сосредоточено на внутренних аспектах менеджмента предприятий. Однако со временем научные акценты в классических школах менеджмента и далее в работах неоклассиков стали смещаться с изучения основ теории организации к выяснению общеорганизационных резервов эффективности и взаимодействия организации с внешней средой. Идея взаимодействия функциональных видов управления организации была раскрыта А. Файолем в книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.). Ученый обосновал ведущую роль в управлении компании «административной функции», включающей в себя планирование, организацию, координацию, стимулирование, мотивацию и контроль, и сформулировал 14 принципов ее реализации. Тем самым, данная теория отличалась от традиционных функциональных видов управления – управление производством, продажами, учет и др.. Однако ее задача все же пока была сконцентрирована на достижении производственных целей, а основная цель исследователя – на создании универсальных принципов администрирования⁶. Для 1930-х годов характерен подход, при котором не замечали различий между теорией организации, менеджментом и стратегиями. Стратегия по аналогии с военным делом понималась как крупный и долгосрочный план.

Первые шаги в сторону разграничения управления на уровень производства и уровень высшего менеджмента, а также выявления взаимосвязи организации и внешней среды были сделаны Ч. Барнардом в работе «Функции руководителя» (1938 г.). Идеи Барнарда, основанные на сущности организации как корпоративной системы, успешность деятельности которой определяют наличие общих целей, а также организация сотрудничества работников для их достижения, были активно поддержаны и развиты в 1940–1950-х годах в неоклассических подходах в теории организации. Характерной чертой

⁶ Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – С. 76.

неоклассических теорий стало отрицание равновесных механистических образований и обоснование адаптации структуры организации в соответствии с изменениями внешней среды⁷.

Выделение стратегического управления из общей совокупности наук об управлении в обособленное научное и практическое направление может быть датировано 50-ми годами XX века. Специализация на актуальной тематике – поиске источников, форм и способов получения конкурентных преимуществ, создающих объективную основу развития компаний в меняющихся условиях хозяйствования, – стала главной предпосылкой такого обособления.

В годы становления стратегического подхода к управлению деловая окружающая среда резко отличалась от текущих условий. Малая динамика основных параметров экономической среды позволяла выявить и спрогнозировать дальнейшие тенденции развития. Достаточно непритязательны, однообразны и статичны были потребительские интересы. Основной преградой развития служила лишь ограниченность доступа к ресурсам⁸.

Первыми представителями стратегического направления в менеджменте стали приверженцы так называемой школы планирования. Среди них наибольшую известность в научных кругах получили Чандлер, Ансофф, Аргенти, Лернд, Кристенсен, Эндрюс и Гут⁹. К их основным научным достижениям можно отнести разработку методологических и научно-методических подходов к анализу и прогнозированию внешней среды, проектированию процесса развития компании. Основной задачей управления было признано приведение организационной структуры и внутренних процессов в соответствие с

⁷ Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. - Челябинск. Социум. М.: ИРИСЭН, 2009. – С. 45.

⁸ Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – С. 11; Катькало, В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 2. – С. 18.

⁹ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – с. 45; Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б.Твисс. – М.: Экономика, 1989. – С. 120.

изменениями внешней среды. А. Чандлер в своей работе «Стратегия и структура» впервые предложил вместо термина «политика бизнеса» использовать термин «стратегия», который впоследствии активно использовался при изучении стратегического управления.

В этот период экономическая ситуация характеризовалась наличием жесткой конкуренции и требовала полного пересмотра управленческих концепций. План представлял собой возможные альтернативные варианты развития, опирался на анализ деловой среды и строился с учетом прогнозируемых изменений внешней среды. Это направление стало активно применяться ведущими мировыми компаниями, получив название «стратегическое управление»¹⁰. На данном этапе развития преобладали научные взгляды стратегического планирования И. Ансоффа, основанные на идее «от анализа будущего к настоящему». Противопоставляя такой новаторский взгляд на проблему планирования, И. Ансофф подвергал критике принципы долгосрочного планирования, основанные на простой экстраполяции стратегических трендов прошлого, которые не соответствовали реалиям непрерывных изменений внешней среды¹¹.

Резюмируя исторические корни возникновения такой специфичной области научных знаний, как стратегическое управление, следует отметить комплексный характер феномена стратегии, что обуславливает необходимость междисциплинарного подхода. Однако, как подчеркивает В.С. Катькало в своих исследованиях эволюции стратегического управления, для прогрессивного развития научных исследований мультидисциплинарность и полный разрыв с

¹⁰ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 24.

¹¹ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С.34.

базовыми науками неприемлемы – необходимо использовать сбалансированный подход¹².

Предваряя дальнейшее обсуждение, необходимо подчеркнуть характерную особенность такой научной дисциплины, как стратегическое управление, – это отсутствие единой парадигмы в ее классическом понимании. Данная ситуация связана с наличием концептуальных заимствований из самых разных научных областей, разнородностью аудиторий, которым адресуются исследования, а также быстрыми темпами развития и накопления обширного спектра подходов, моделей, механизмов и методов для решения проблем, возникающих в деятельности современных компаний. Поэтому многие современные исследователи допускают наличие «концептуального плюрализма исследовательских программ при единстве системных основ предмета и объекта изучения»¹³.

Сегодня ученые используют различные подходы к исследованию эволюционных процессов в системе стратегического менеджмента и различные варианты ее периодизации по различным признакам. Наиболее признанной в мировой и отечественной науке стала периодизация, разработанная классиком менеджмента Дэвидом Аакером, согласно которой выделяются четыре этапа в эволюции систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое рыночное управление (приложение 1, таблица 1.1). Каждый этап эволюции ученый предлагает рассматривать с точки зрения четырех отличительных критериев. Согласно концепции Д. Аакера развитие приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы компаний стало результатом эволюции систем управления, ориентирующихся на разные системы планирования. Системы управления сменяли друг друга по мере усложнения управленческих задач, для

¹² Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катъкало. – СПб., 2007. – С. 120.

¹³ Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катъкало. – СПб., 2007. – С.117.

создания возможности руководству организаций принимать скоординированные и эффективные решения в условиях возрастания уровня нестабильности внешней среды и все меньшей предсказуемости будущего. При этом ученый отмечает, что каждый из последующих этапов в эволюции систем управления не вытеснял предыдущий, а развивал и дополнял его, поэтому стратегическое рыночное управление должно включать в себя элементы всех четырех системы управления¹⁴.

Аналогичную градацию эволюции стратегического управления, в рамках эволюции теории и практики управления как науки в целом, на четыре периода предложил И. Ансофф. Ученый ассоциировал появление основных элементов стратегического управления со степенью нестабильности внешней среды, что подразумевало развитие адекватных складывающейся ситуации управленческих систем (приложение 1, таблица 1.2)¹⁵.

Так, например, начиная с 1970-х годов, в условиях некоторого нарастания уровня нестабильности внешней среды, И. Ансофф выделяет этап, когда управление осуществляется на основе предвидения изменений (долгосрочное и стратегическое планирование, выбор стратегических позиций). В таких условиях еще можно было предвидеть будущие тенденции и предусмотреть реакцию на них. С начала 1990-х отмечается новый этап развития стратегического управления, для которого характерно управление на основе гибких экстренных решений. Такой тип управления в большинстве компаний осуществляется и в настоящее время, когда некоторые важные задачи практически невозможно предусмотреть из-за стремительного характера их возникновения. Проведенный И. Ансоффом ретроспективный анализ изменений условий предпринимательской деятельности во взаимосвязи с эволюцией систем управления показал, что ранние управленческие системы, включая долгосрочное планирование, сейчас все же

¹⁴ Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколов. – М.: Экономистъ, 2005. – С. 128.

¹⁵ Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – 2-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – С. 134.

находят применение в управленческой практике. Стратегическое управление периодически бывает востребовано фирмами, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Управление на основе ранжирования стратегических задач, а также управление по слабым сигналам все больше входит в практику современных компаний¹⁶.

Вышеобозначенный перечень характеристик нестабильности окружающей среды В.М. Бражник дополнил еще тремя характеристиками: *характер процесса* (периодический, циклический или протекающий в реальном времени); *основа управления* (контроль над отклонениями и комплексное управление сложностью; предвидение и прогнозирование роста; отслеживание изменения стратегических факторов); *стадии развития уровня нестабильности* (стабильность, реактивность, предвидение, исследование и, наконец, творчество). Придерживаясь такой точки зрения, В.М. Бражник предложил собственную систематизацию развития систем и методов управления (Приложение 1, таблица 1.3)¹⁷.

Исследуя варианты периодизации эволюции теории и практики стратегического управления, профессор В.С. Катькало предлагает использовать пять критериев (приложение 1, таблица 1.4)¹⁸.

Первый предложенный критерий периодизации важен с точки зрения накопления опыта относительно хронологии развития теории и практики стратегического управления. Впервые подход на основе практики стратегического управления был предложен консультантами компании «Мак Кинзи». К другим версиям этого же варианта периодизации с небольшими изменениями временных интервалов автор относит обозначенную выше эволюцию теорий стратегического

¹⁶ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 178.

¹⁷ Бражник, В.М. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента: объектный и парадигмальный подходы / В.М. Бражник // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 130.

¹⁸ Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – С. 235.

управления Д. Аакера, а также подходы российских ученых А. Зуба и М. Локтионова¹⁹.

Второй вид периодизации – на основе смешанных критериев – в большинстве своем ориентируется на хронологию, удобно совпадающую с десятилетними периодами, начиная с 1960-х годов, однако в одном случае исследователь выделяет разную степень академичности исследований вопроса, в другом – преобладание определенной школы научной мысли.

Периодизация с использованием критерия исторической смены «школ стратегий» показательна с точки зрения взглядов Г. Минцберга и Р. Витингтона. Позиции этих авторов сходятся при признании лидирующего положения школы позиционирования и близкого ей по сути эволюционного подхода; по ряду других аспектов они существенно расходятся: так, школа планирования считается доминирующей, с точки зрения Минцберга, в 1970-е годы в противовес обозначенному Витингтоном временному периоду 1960-х годов.

Генри Минцберг предложил вариант периодизации эволюции теорий стратегического управления в виде десяти школ стратегий, в которых сосредоточены разнообразные взгляды ученых на процессы стратегического управления. По мнению ученого, их можно разделить на три группы (приложение 1, таблица 1.5)²⁰.

Первая группа, которую составляют три школы, имеет предписывающий характер. Ее сторонники интересуются скорее тем, как должны формироваться стратегии, чем тем, как они в действительности разрабатываются. Так, внимание приверженцев первой школы, называемой «школой проектирования», сконцентрировано на построении стратегии как на процессе неформального дизайна, а по сути – процессе осмысления и проработки. Для второй школы,

¹⁹ Зуб, А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент: Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2011. – с. 453.

²⁰ Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстред, Дж. Лэмпел, пер. с англ. под ред. Ю.П. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 23.

развивавшейся в 1970-е гг., создание стратегии рассматривается как процесс формального планирования, который при этом осуществляется систематически и достаточно изолированно. Сторонники третьей школы, получившей название «школа позиционирования», концентрируют свое внимание на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Вторую группу образуют следующие шесть школ стратегий. Основоположников и последователей этих школ интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегий.

Принципы построения следующих четырех школ стоят выше индивидуального уровня организации. Сторонники «школы обучения» считают, что выстраивание стратегии от первого шага до последнего бессмысленно из-за сложности окружающей среды. По их мнению, стратегии следует разрабатывать постепенно, по мере развития и «обучения» организации. Аналогичным образом, но под другим углом зрения формирует представление о разработке стратегии «школа власти». Ученые – представители этой школы рассматривают стратегию как некий переговорный процесс между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и ее окружением. Как коллективный процесс, определяемый культурой организации, представляют формирование стратегии представители «школы организационной культуры». Сторонники же «школы внешней среды» считают, что формирование стратегии – это реактивный процесс, который начинается не внутри организации, а под воздействием внешних обстоятельств, и пытаются, таким образом, осмыслить испытываемое организацией давление извне.

В третьей группе школ стратегий, описывающей трансформационный процесс, содержится всего одна школа – «школа конфигурации». Такой парадоксальный подход Г. Минцберг объясняет тем, что ее представители стремятся объединить все элементы построения стратегий, присущие вышеперечисленным школам, – сам процесс формирования стратегии,

содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение – в отдельные составляющие жизненный цикл организации стадии (например, роста или зрелости).

Четвертый вид периодизации на основе внутренних и внешних источников конкурентных преимуществ, выделенный В.С. Катькало, можно представить в виде хронологического анализа стратегий с использованием такого научного критерия, как исходные предпосылки работы, формирующие основу той или иной стадии теории. К этой категории ученый относит видение периодизаций Р. Хоскинсоном, который считает важным с точки зрения приоритетного внимания к методологическим аспектам эволюции теории стратегического управления выделение особенно важной дихотомии – соотношение между внутренними и внешними факторами конкурентных преимуществ²¹.

Пятый вид периодизации на основе «портфельного» критерия вызывает особый интерес, так как делает акцент на выяснении закономерностей хронологической смены ключевых тем и концепций с учетом феномена «новой экономики». Этапы периодизации выделяются с точки зрения доминировавшей концепции, с характерным для нее набором принципов создания конкурентных преимуществ и задачей осмысления новых правил конкуренции в экономике знаний. Такой методологический подход особенно близко соотносится с задачами настоящего исследования, призванного выявить основные особенности каждого этапа эволюции теории и практики стратегического управления с точки зрения динамики развития внешней и внутренней среды организации, средств и методов ее изучения и разнообразия источников ключевых конкурентных преимуществ, характерных для каждого этапа развития.

Глубокий анализ эволюции теорий стратегического управления и собственную периодизацию, содержащую наиболее полную и многогранную

²¹ Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – С. 149.

характеристику основных концепций развития (приложение 1, таблица 1.6), предложил в своей монографии В.С. Катькало²².

Начало эволюции концепций стратегического управления, с точки зрения В.С. Катькало, приходится на период 60–70-х годов XX века, который он обозначает как доаналитический (в соответствии с уровнем развития теоретических аспектов). Он характеризуется резким ростом нестабильности внешней среды, что стало значимым аргументом для пересмотра традиционных взглядов на процессы стратегического управления.

Первопроходцем в данном направлении можно назвать Ч. Барнарда, в научной концепции которого четко прослеживается направленность на учет факторов внешней среды при осуществлении деятельности организации, что становится отправной точкой в формировании стратегических планов. Идеи адаптации к ситуации во внешней среде получила свое активное развитие в 1960-е годы. В этот период были изданы работы ученых, которых мы по праву считаем основоположниками школы стратегического управления, – А Чандлера и И. Ансоффа («Стратегия и структура», «Корпоративная стратегия»). В работах пересматривались концептуальные основы долгосрочного планирования, что стало необходимым в условиях роста нестабильности окружающей среды и усиления конкурентной борьбы за потребителей²³.

Кеннет Эндрюс, несколько десятилетий руководивший знаменитой Гарвардской группой, развивая концептуальные положения о стратегии А. Чандлера, в своих научных разработках сосредоточил внимание на решающей роли высшего руководства в ходе разработки и реализации стратегии. Акцент в его научной концепции был сделан на том, что выбор процедур и методов

²² Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – С. 156.

²³ Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. - Челябинск. Социум. М.: ИРИСЭН, 2009. – 363 с; Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – 425 с; Ansoff, H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion / H.I. Ansoff,. – N.Y., 1965; Chandler, A.D. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.

процесса стратегического управления во многом зависит от вида хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства)²⁴.

Развивая теорию Чандлера, устанавливающую зависимость между стратегией и структурой управления, «отец» школы планирования Игорь Ансофф в своих исследованиях поставил и успешно решил задачу реализации процедуры стратегического планирования, что стало особенно востребовано для реализации процедур разработки стратегии роста крупных компаний. В своей работе «Корпоративная стратегия» он резко критиковал принципы долгосрочного планирования, которые абсолютно не соответствуют непрерывным изменениям на рынке товаров²⁵.

Яркими представителями школы планирования стали Дж. Штайнер, Р. Акофф и др. В развитие основных идей Ансоффа Штейнер в своей работе *Top Management Planning* указывает на однозначную связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим. Такой подход стал принципиальным для моделирования процесса формирования стратегического плана, так как в этом случае предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства²⁶.

Значительное влияние на практику стратегического менеджмента на этом этапе развития оказали специальные инструменты стратегического анализа, предложенные учеными и практиками Бостонской консультационной группы (*Boston Consulting Group – BCG (БКГ)*), основанной в 1963 году Б. Хендерсоном. Так, с помощью матрицы «рост – доля рынка» (матрица БКГ) можно принимать взвешенные решения о намеченных позициях на рынке и распределении средств и

²⁴ Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones / K.R. Andrews. – Irwin, Homewood, 1971.

²⁵ Ansoff, H.I. *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion* / H.I. Ansoff., – N.Y., 1965

²⁶ Steiner, G.A. *Top Management Planning* / G.A. Steiner. – N.Y.: Macmillan, 1969.

ресурсов между самостоятельными бизнес-единицами на ближайшую перспективу. Одним из главных достоинств матрицы является простота использования, которая, в свою очередь, является ограничительным фактором, так как она не предусматривает анализа всего многообразия факторов.

Значительно обогатила инструментарий стратегического планирования в 1970-е годы разработанная совместно представителями компании «Мак Кинзи» и корпорации «Дженерал Электрик» матрица, называемая «экран бизнеса», устанавливающая корреляцию между привлекательностью отрасли и конкурентной позицией предприятия. Ее отличие от ранее представленной матрицы БКГ состоит в возможности использования во всех фазах циклов спроса и предложения при любых условиях конкуренции.

Следующий этап развития основных научных концепций стратегического управления (согласно периодизации В.С. Катькало) был ознаменован активным развитием различных направлений исследования. Наиболее известны в научных кругах работа Р. Рамелта «Структура и экономические результаты», труды Д. Шендела и К. Хаттена, посвященные определению взаимосвязи между выбранной стратегией, организационной структурой и экономической эффективностью бизнеса. В исследованиях учеными активно использовалась новая научная методология, основанная на дедукции (стратегия основывается на основе измеримых переменных)²⁷.

Майклом Портером в 1980 году был осуществлен значительный прорыв в развитии теоретических основ стратегического планирования. Его работа «Конкурентные стратегии», по мнению многих ученых, считается основой школы позиционирования²⁸. Его концепция была построена на основе пяти сил

²⁷ Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – August. – P. 99-102.

²⁸ Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

конкуренции, учитывая которые можно было успешно позиционировать компанию и выработать наилучшую стратегию. Общие стратегии конкуренции, сформулированные М. Портером, до сих пор многие теоретики и практики в области стратегического планирования считают наиболее работоспособными инструментами современного бизнеса.

В 1994 году Генри Минцберг в работе «Взлеты и падения стратегического планирования», ставшей своеобразным итогом «школы планирования», обозначил процесс формирования стратегии как «креативный синтез», а не формальный анализ²⁹. Однако позже ученый все же не отрицал уместности использования анализа для компаний, которые функционируют в относительно стабильных условиях среды.

Период экономического роста в начале 1990-х годов, для многих промышленно развитых стран, характеризовался появлением новых идей в области стратегического управления, ориентированных на доминирование ресурсных концепций. Наиболее значимые работы, содержащие основные концепции развития ключевых компетенций, были опубликованы Г. Хамелом и К.Н. Прохолодом³⁰. Развитию ценностных дисциплин посвящены исследования М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистемами занимался Дж. Мур, особенности изменений правил игры описали Адам М. Бранденбург и Барри Дж. Нейлбаорор³¹.

Этот период в России характеризуется эпизодическим вниманием к вопросам стратегического управления. Например, В.М. Архипов в своей работе «Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты)» обозначил для крупных предприятий необходимость разработки стратегического плана³².

²⁹ Mintzberg, H. Rise and fall of strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y.: the Free Press, 1994.

³⁰ Hamel, G. Competing for the Future / G.Hamel, , С.К. Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.), 1994.

³¹ Резниченко, В.Ю. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / В.Ю. Резниченко. – М., 2004. – 288 с.

³²Архипов, В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В.М. Архипов. - Л: Изд-во ЛГУ, 1984. – 184 с.

О.Ф. Алехина, О.В. Бурмистрова, С.В. Тихонов в своей статье обсуждая исторические аспекты стратегического планирования отмечают, что в 1980-е годы был осуществлен переход от стратегического планирования, основанного на базе маркетинговых планов, для которых характерны несистемность и общая разбалансированность, к стратегическому планированию - основе концепции стратегического управления³³.

В последующие годы в России активно растет научный и практический интерес к вопросам стратегического управления. Наибольшего успеха заслуживают исследования таких отечественных ученых, как С.П. Болотов, Ю.В. Гусев, О.С. Виханский, В.С. Катькало, А.Н. Петров, Р.А. Фатхутдинов, Э.А. Уткин и др.³⁴.

Оценивая адекватные современной экономике концепции стратегического менеджмента, В.Н. Катькало ставит их в зависимость от современных условий и тенденций внешней и внутренней среды. Так, наиболее фундаментальные изменения современной экономики связаны с возрастающей ролью знаний и технологий, когда конкурентные преимущества фирм определяются способностью извлекать выгоду из информационных ресурсов. Будущее принадлежит наиболее новаторским компаниям, и ключевым ресурсом для их успешной организации является их интеллектуальный капитал. В таких условиях трансформации организационно-экономических принципов развитие конкуренции происходит по следующим направлениям: соперничество на основе инноваций; глобализация конкуренции; прирост рыночной стоимости компании,

³³ Алехина, О.Ф. Теоретическо- исторический аспект стратегического планирования // В сборнике: Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народнохозяйственных комплексов сборник статей VI Международной научно-практической конференции. / О.Ф. Алехина, О.В. Бурмистрова, С.В. Тихонов, Под общей редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. 2014. С. 10-15.

³⁴ Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – С. 67-72; Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия / С.П. Болотов. – Сыктывкар: Изд-во СГУ, 1994. – С. 34; Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998. – С. 56; Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – С. 124; Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 10-11.

заменившая показатели минимизации издержек; широкое распространение конкуренции через кооперацию³⁵.

Взгляд на современные тенденции стратегического менеджмента с позиции экономики знаний и инноваций, усиления роли глобализации и роста конкуренции, а также организационной трансформации современных компаний является правомерным, обоснованным. Он позволяет определить направления поиска новой парадигмы теории и практики стратегического управления, так как динамическая природа данной научной дисциплины становится особенно заметной в условиях глубокой трансформации внешней среды бизнеса.

Анализируя процессы стратегического управления через призму основных этапов эволюции, можно установить некоторые закономерности его развития, а также идентифицировать и определить целесообразность использования некоторых подходов, инструментов и методов каждого этапа в современных условиях хозяйствования:

1. В исследовании развития теории и практики стратегического управления учтены особенности функционирования хозяйственных объектов с точки зрения состояния конкуренции на каждом конкретном историческом отрезке времени, которое можно понимать как соперничество их организационных потенциалов. Поэтому ориентированная на долгосрочное эффективное развитие организация должна концентрировать внимание на факторах конкурентных преимуществ, как внутренних (модель организации), так и внешних (модель рыночного поведения). Конкретные исторические обстоятельства, представленные в различных вариантах периодизации эволюции теорий стратегического управления, дают четкое представление об особенностях функционирования конкурирующих организаций, их бизнеса и институционального контекста.

³⁵ Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катъкало. – СПб., 2007. – С. 149.

2. Теория стратегического управления не является универсальной для всех ситуаций, она предполагает учет различных технологических и институциональных особенностей развития компаний, а также использование комплексного подхода при анализе свойственных этой теории дихотомий – внутренних/внешних факторов конкурентных преимуществ, содержания/процесса стратегии, их предпринимательских/административных начал.

3. Трудно не согласиться с мнениями многих ученых о комплексном характере главных вопросов стратегического управления, что обуславливает необходимость системного подхода к их изучению. Катькало, например, определяет основной вектор развития исследований стратегий в возрастании роли синергетического взаимодействия и синхронизации усилий ученых в определении общих свойств, стратегически успешной фирмы, отодвигая на второй план изучение ее деталей.

4. Эволюционный путь развития теории и практики стратегического управления начался с этапа преобладания внутренних факторов (но в отрыве от контекста экономических рент, принимая во внимание лишь сравнительный анализ сильных и слабых сторон организации) через осмысление концепции конкурентных стратегий М. Портера, успех которых напрямую зависел от правильного позиционирования компании в отрасли. Следующий этап кроме углубления анализа стратегий и расширения его проблематики внес вклад в развитие стратегического управления за счет заимствования техники анализа из других дисциплин. Ресурсный подход, ставший доминирующим на рубеже 1980–1990-х годов, поставил в центр внимания исследователей комплекс проблемных вопросов относительно создания и удержания конкурентных преимуществ, с акцентом на внутренних факторах, за счет создания и обладания редкими, труднокопируемыми ресурсами и организационными способностями. С точки зрения теоретических аспектов в основе ресурсного подхода лежат фундаментальные вопросы, касающиеся причин различий между компаниями и

способов достижения и поддержания ими конкурентного преимущества³⁶. В то же время приоритет внутренних факторов не отрицает учета факторов внешней среды.

В современных условиях в силу влияния глобальной конкуренции, инноваций и усиления роли информации и знаний стратегическое управление переживает трансформацию, связанную с новыми требованиями к способности компаний извлекать выгоды из инноваций, ставя в эпицентр конкуренции их нематериальные активы, а также предъявляя новые требования к организационной трансформации, внутренним ресурсам и отличительным компетенциям.

С течением времени менялось и представление об управлении качеством, использовались новые подходы, инструменты, методы, требовалась скоординированная деятельность деятельности различных служб и подразделений организации. Стало понятно, что менеджмент качества - это не обособленная функция в деятельности предприятия, а подход к управлению всей организацией в целом, направленный в том числе на обеспечение производства продукции высокого качества конкурентоспособной и востребованной на рынке, и что свой вклад в обеспечение качества продукции и услуг вносит каждый сотрудник организации. У производителей продукции появилось осознание необходимости единства управления и управления качеством и их интеграции, как это было в начале XX века, но уже на новой основе. На современном этапе развития промышленного производства главной целью управления качеством является удовлетворение и предвосхищение запросов потребителей, а не просто выпуск качественной продукции.

³⁶ Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 235.

Мы разделяем точку зрения, указывающую на необходимость комплексного и системного подхода при рассмотрении основных вопросов развития систем управления, определяя в качестве цели настоящего исследования разработку интегрированной системы управления на основе менеджмента качества и стратегического управления. В качестве синергетического эффекта ожидаем при этом развитие уникальных конкурентных преимуществ для наиболее результативного достижения намеченных стратегических целей.

Проведя подробный анализ исторической ретроспективы развития менеджмента качества и стратегического управления, мы попытались выделить общие периоды развития, характеризующиеся определенными условиями развития среды и определить для них характерные особенности концепций управления.

Таким образом, осуществляя поиск адекватных современным условиям среды подходов к реализации процессов управления логично опираться на историческую ретроспективу этой научной области знаний. Анализ эволюционных процессов позволил выявить некоторые общие черты развития менеджмента качества и стратегического управления. Так, эти научные концепции управления выделились из общего менеджмента в качестве отдельных научных дисциплин в период высоких темпов экономического роста, обострения конкурентной борьбы, роста неопределенности на глобальном мировом рынке. Они были призваны решать специфические задачи, способные помочь предприятиям определить источники, формы и методы получения конкурентных преимуществ, создающих объективную основу развития компаний.

Эволюционный путь теории и практики стратегического управления, проанализированный в данном разделе, свидетельствует, что проблема поиска конкурентных преимуществ при разработке стратегии развития является центральной для большинства теорий. Каждый этап развития теории стратегического управления имел преимущественные для реализации в

конкретных условиях источники конкурентных преимуществ, соответствующие текущим условиям развития.

Реалии сегодняшнего дня (глобализация экономики, рост конкуренции, ставка на знания, информацию и инновации) ставят в качестве приоритетных задач развития современной российской экономики и устранения назревших проблем выбор наиболее приемлемых для данного этапа теорий, инструментов и методов управления. Применяемые концепции управления должны способствовать развитию и наиболее выгодному использованию уникальных конкурентных преимуществ, в том числе за счет продуцирования оригинальных управленческих технологий на основе ориентации и заимствования из других управленческих концепций и смежных направлений, например интеграции менеджмента качества и стратегического управления.

В настоящее время менеджмент качества можно считать основным конкурентным преимуществом, ориентируясь на которое можно строить эффективные стратегии развития современных предприятий. Он выступает в виде приоритетного фактора увеличения конкурентоспособности в глобальной перспективе и является наиболее весомым критерием для покупателей при определении на долгосрочную перспективу степени того, насколько приобретенный продукт удовлетворяет предъявляемым запросам. Конкурентная стратегия, ориентированная на увеличение доли рынка, принадлежащей предприятию, должна учитывать необходимость обеспечения максимально возможного уровня качества. Привязка менеджмента качества к конкурентоспособности не случайна, особенно если не учитывать другие факторы. Главной идеей развития национальной экономики России является повышение уровня конкурентоспособности на основе модернизации экономики страны за счет внедрения инноваций. Для реализации этих задач необходимо определиться с теоретической сущностью основных дефиниций менеджмента качества и стратегического управления, принципами и логикой организации процессов.

1.2. Терминологическая систематизация базовых дефиниций менеджмента качества и стратегического управления

Прежде чем перейти к рассмотрению методологии интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, необходимо выяснить сущность основных дефиниций по этой научной проблематике.

Теория и практика управления являются дискуссионными вопросами, несмотря на то, что базируются на достаточно разработанных методологических аспектах, что связано со сложностью и многоаспектностью данного процесса. Методология системы управления была научно обоснована лишь в XX веке, хотя практика менеджмента и его методический аппарат формировались на протяжении многих веков.

В экономической литературе существует множество подходов к трактовке категории «управление». С точки зрения управляющего воздействия рассматривает эту категорию Б.А. Райзберг. Он определяет управление как сознательно целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты³⁷.

Аналогичный подход имеется в экономико-математическом словаре, где приводится следующее определение этой категории: «Управление – это выработка и осуществление целенаправленных управляющих воздействий на объект (систему), и включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений». Часто этим термином называют само управляющее воздействие. То есть многие ученые сходятся во мнении и рассматривают управление как процесс. Так, известно следующее определение этой категории: управление – это процесс планирования,

³⁷ Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 234.

организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения установленных целей организации³⁸.

Ведущий теоретик в области менеджмента Питер Ф. Друкер придерживается аналогичной точки зрения и предлагает следующее определение: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен». В своем определении он подчеркивает социальное предназначение этого вида деятельности³⁹.

Д.С. Синк в своей работе «Управление производительностью» рассматривал двуединую сущность управления как науки искусства и дал следующее определение: «Управление есть совокупность искусства и науки, задача которых, во-первых, стимулировать людей и направлять их, чтобы они действовали в рамках порученного им дела так же, как они поступали бы по собственной инициативе при условии понимания ими всех взаимосвязей, причин и последствий каждой конкретной ситуации, и, во-вторых, объединять деятельность всех людей внутри организации...»⁴⁰.

По мнению А.И. Орлова и В.Н. Федосеева, термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей⁴¹. В. Зигерт дает следующее определение: «Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным

³⁸ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – С. 45.

³⁹ Друкер, П. Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы) / П. Друкер. – М., 1992. – С. 43.

⁴⁰ Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк, пер. с англ. – М.: Букинист, 1989. – С. 56.

⁴¹ Орлов, А.И. Менеджмент в техносфере: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / А.И. Орлов, В.Н. Федосеев. – М.: Издат. центр «Академия», 2003. – С. 5.

путем»⁴². К этому надо добавить, что целеполагание, т. е. выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению.

Многие ученые разделяют понятия «управление» и «менеджмент». Область знаний и профессиональной деятельности, направленные на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов, называют менеджментом (от англ. *management* – управление, руководство, администрирование). Следует отметить, что понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»⁴³.

В энциклопедическом словаре «Управление организацией» слово «менеджмент» трактуется как «совокупность действий и процедур, направленных на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда»⁴⁴.

Достаточно широким является и следующее определение из современного экономического словаря Б.А. Райсберга, Л.Ш. Лозовского, Е.Б. Стародубцева⁴⁵: менеджмент – это совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления. Основная цель – достижение высокой эффективности производства, лучшего использования ресурсного потенциала предприятия, фирмы, компании. Аналогичным образом подходят к трактовке данной категории Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова: менеджмент – это совокупность принципов, методов, средств и форм управления,

⁴² Зигерт, В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг, пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – С. 34.

⁴³ Михненко, П.А. Основы менеджмента: учеб. курс [Электронный ресурс] / П.А. Михненко. – Режим доступа: <http://free.megacampus.ru> (дата обращения: 12.06.2013).

⁴⁴ Петров, В.В. Школы менеджмента: учеб. пособие для вузов [Электронный ресурс] / В.В. Петров. – М., 2005. – Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/cevelevw/hkola%20meneg.htm> (дата обращения: 12.07.2013).

⁴⁵ Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли⁴⁶.

Как вид деятельности рассматривает менеджмент И.Н. Герчикова⁴⁷: «самостоятельный вид профессионально осуществленной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента». Менеджмент как деятельность, сохраняющую целостность организации и устанавливающую взаимодействие организации с внешней средой и реализующуюся посредством деятельности других людей, рассматривают данную категорию О.С. Виханский и А.И. Наумов⁴⁸.

В учебнике под редакцией Д.Д. Вачугова встречаем определение менеджмента как области науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления, поскольку составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями⁴⁹.

Все рассмотренные варианты трактовки терминов «управление» и «менеджмент» отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемых понятий. Причем обнаруживается много общего между этими понятиями. Каждое из них может быть представлено как процесс или вид деятельности, в результате осуществления которого происходит определенное влияние на субъекты управления. Эти процессы или виды деятельности призваны оптимально

⁴⁶ Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. шк., 2001. – С. 38.

⁴⁷ Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – С. 23.

⁴⁸ Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006. – С. 34.

⁴⁹ Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. шк., 2001. – С. 22.

задействовать ресурсы для достижения определенных целей. Кроме того, как научная область знаний, каждое из них располагает своей методологией, совокупностью принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности.

Говоря об управлении в современной глобальной среде, мы чаще всего обращаемся к категории системы управления, которая рассматривает процесс управления применительно к организации как совокупности множества взаимосвязанных элементов и функций. Понимание системы управления организацией строится на определении управления организации как процесса установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое.

С точки зрения П.В. Магданова, «система управления представляет собой свод действующих в организации, обязательных для исполнения формальных правил и процедур, которые определяют: сущность, условия и порядок самоорганизованной деятельности индивидов и их групп, образующих организацию; порядок установления и изменения ключевой идеи деятельности организации в целом и для ее основных подразделений; процесс целеполагания для организации в целом, ее подразделений, бизнес-процессов, проектов и отдельных индивидов (групп индивидов); сущность и порядок планирования для организации в целом, ее подразделений, отдельных бизнес-процессов и проектов; процесс организации исполнения планов и проектов; сущность, характер и порядок контроля над деятельностью организации, ее подразделений, бизнеспроцессов, проектов и отдельных индивидов»⁵⁰.

Очень важно при этом определить, что понимается под эффективной системой. По мнению ученого, это «та система, которая дает наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее поддержание и развитие.

⁵⁰ Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 63.

Наилучший результат возможен при оптимальной организации системы, когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют. Эффективность системы управления складывается из таких компонентов, как: своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи); функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих бизнес-процессов (качество субъекта управления); своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия); долговременное развитие управляемого объекта или процесса». Полноценное построение системы управления в организации выступает в современных условиях источником долговременного успеха. Поэтому в компании критически важно правильно выстроить реализацию всех функций системы управления на всех уровнях организационной иерархии⁵¹.

Для понимания сущности и определения терминологических нюансов проанализируем эволюцию термина «управление качеством».

В 70-х годах прошлого века в СССР использовался термин «система управления качеством». С 1987 года появилось понятие «система качества» (стандарт ИСО 8402, входящий в первое и второе издание серии стандартов ИСО 9000). После того как стандарт ИСО 8402 в третьем издании серии ИСО 9000 заменил стандарт ИСО 9000, вместо термина «система качества» стал употребляться термин «система менеджмента качества». Однако поскольку сочетание «менеджмент качества» не вполне соответствовало грамматике русского языка, данное понятие оказалось несколько туманным, научно нечетким. Тем не менее, этот термин приобрел статус официального в русскоязычной версии стандарта и является действующим вариантом определения системы управления качеством. Так как стандарт ИСО 9000-2011 управление качеством

⁵¹ Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 64.

(*quality control*) определяет как «часть менеджмента качества, направленную на выполнение требований к качеству», применительно к системе менеджмента качества на промышленном предприятии мы будем использовать термин «менеджмент», а для обозначения системы стратегического управления организацией – термин «управление»⁵².

Чтобы провести полноценный анализ термина «система менеджмента качества», указанного в стандарте ИСО 9000, следует совместить определение этого понятия с определениями терминов «система менеджмента» и «система», так как в стандарте на них есть ссылки. В результате получается следующее определение: система менеджмента качества – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов с целью выработки политики и целей и достижения этих целей для руководства и управления организацией применительно к качеству.

В данном определении говорится о некой «совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих элементов», относящейся к общему понятию «система» и не конкретизированной по отношению к системе качества. Таким образом, суть системы менеджмента качества не определена, не уточняются ее особенности и характерные черты.

Более точно, хотя и не в полной мере, сущность системы качества отражена в стандарте ИСО 8402-86 и в следующей версии этого же стандарта – ИСО 8402-94: система качества – это «совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством»⁵³. В этом определении указан конкретный перечень элементов, из которых состоит система качества. К данным элементам относится и организационная структура, однако в определении не уточняется, что это за структура и кого или что она включает. По этой причине у системы качества не

⁵² ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.- С. 5.

⁵³ ИСО 8402-86. Качество. Словарь. [Электронный ресурс] / Госнорм. - Режим доступа: http://snipov.net/c_4698_snip_98726.html

было осязаемой основы, и она была дистанцирована от системы менеджмента предприятия. Помимо этого, в состав элементов системы качества не были включены управленческие функции, которые должна осуществлять система качества как субъект управления при воздействии на производственный процесс.

В соответствии со стандартом ИСО 8402-94 (п. 3.6) система качества была предназначена «для осуществления общего руководства качеством» (п. 3.2). Но этот же стандарт предусматривал и оперативное управление качеством (п. 3.4), и управление качеством в масштабах компании (п. 3.7), что при условии общего руководства системой качества оставалось за его пределами⁵⁴.

В определении системы менеджмента встречаются основные элементы, характеризующие систему качества: структура, в которую входят руководители всех уровней и режим их взаимодействия, их функции, посредством которых они влияют на процесс создания продукции, и способы осуществления этих функций. Данные составляющие определяют набор действий по созданию систем качества на предприятиях.

В стандарте ИСО 9000:2011 «система менеджмента качества – это система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству». Кроме того, в данном определении есть ссылки на входящие термины: менеджмент (*management*): скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией; система (*system*): совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; система менеджмента (*management system*) – это система для разработки политики и целей и достижения этих целей»; менеджмент качества (*quality management*): скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству⁵⁵.

Качество само по себе является многоаспектной категорией, пережившей несколько этапов революционных преобразований, в зависимости от условий социальной, экономической, технологической среды, в которой оно используется.

⁵⁴ См.: Там же ИСО 8402-86. Качество...

⁵⁵ ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.- с. 7.

В производственной сфере качество, прежде всего, связано с созданием и использованием продукции и услуг. Причем Э. Деминг, рассуждая о качестве, справедливо отметил, что «определить его можно используя систему оценок конкретного человека, который пользуется товаром»⁵⁶.

Ведущие специалисты в области менеджмента качества, дают следующие определения этой категории:

- У. Шухарт определял качество как различие между предметами, а также дифференциацию по признаку «хороший – плохой»;

- К. Исикава рассматривал два аспекта качества: объективные физические характеристики и субъективную сторону – насколько вещь «хороша»;

- Дж. Джуран под объективной характеристикой качества понимал соответствие назначению, а с субъективной стороны рассматривал качество как степень удовлетворения потребителя⁵⁷.

Аналогичной точки зрения придерживаются и большинство российских ученых, изучавших эту категорию. Ряд авторов подчеркивают субъективность этого понятия, «примеряя» его к требованиям конкретных потребителей⁵⁸. Такой подход является закономерным с точки зрения современного рынка потребительских товаров и услуг. Сегодня на рынке главный эксперт, определяющий качество – это потребитель. Популярность такого подхода поддерживается позицией разработчиков международных стандартов ИСО серии 9000, которые определяют качество как «совокупность свойств объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности». Такая позиция стала «переходным этапом от технократического подхода в исследовании сущности данной категории к социально-управленческой

⁵⁶ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблицерз, 2007. – С. 67.

⁵⁷ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 20.

⁵⁸ Татарский, Ф. Стандарты Госстандарта / Ф. Татарский // Химия и жизнь. – 1989. – № 10. – С. 2–10.

парадигме качества и, как следствие, переходом от теории, методологии и практики контроля и обеспечения качества к менеджменту качества»⁵⁹.

Многие авторы совершенно справедливо рассматривают категорию качества с точки зрения различных аспектов: философский, экономический, технический, инженерный, товароведческий, рыночный, потребительский и др. По мнению, Т.И. Леоновой и Э.Э. Мамедова вопрос о содержании категории качества является исходным при анализе проблемы экономики качества. Они придерживаются точки зрения, что «качество продукции является затратообразующим фактором в производстве, влияющим на стоимость товара. В современной концепции стратегического управления затратами (SCM – Strategic Cost Management) качество продукции рассматривается как один из так называемых функциональных факторов, то есть факторов, управляющих затратами фирмы и определяющих способность фирмы успешно функционировать. ... стратегия, политика и любые действия фирмы, связанные с качеством, могут изменить стоимость продукции, тогда как отсутствие действий по управлению качеством обуславливает потери (несостоявшиеся затраты) из-за качества⁶⁰.

Таким образом, менеджмент качества в настоящее время рассматривается не как узкоспециализированная деятельность, а как деятельность по управлению всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности. Эта категория применяется по отношению ко всем процессам, происходящим в организации. Качество в современном менеджменте представляет собой системную, многоуровневую категорию, отражающую способность организации удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в ее деятельности, достигая

⁵⁹ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 21.

⁶⁰ Леонова, Т.И. Экономика качества: учеб. пособие / Т. И. Леонова, Э. Э. Мамедов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – с. 10.

при этом устойчивого развития в постоянно меняющихся конкурентных условиях⁶¹.

Переводя обсуждение комплекса базовых дефиниций в другую область нашего исследования, которая касается стратегического управления, обратимся к категории «стратегия». Дословный перевод термина «стратегия» – «искусство ведения боя» – предопределил сферу его первоначального использования – военное дело. В лексикон профессиональных менеджеров США и Европы он вошел в 1950-е годы. Для характеристики сложных организационных бизнес-структур эта категория использовалась применительно к долгосрочному плану достижения конкретной долгосрочной цели при условии предсказуемости изменений во внешней среде, а также возможности их полного контроля и управления над ними. Акцент на предсказуемости внешней окружающей среды, сделанный автором в этом определении, практически не возможен в условиях современной нестабильности⁶².

В научной среде существует множество вариантов трактовки этой категории. В приложении 2, таблице 2.1, в хронологической последовательности (согласно периодизации, предложенной В.С. Катькало: приложение 1, таблица 1.6) представлены определения категории «стратегия» различных авторов. Анализируя взгляды ученых на эту дефиницию, можно проследить их динамику с точки зрения отношения к сущности, целям, задачам, ресурсам, условиям реализации, а также созданию конкурентных преимуществ.

Проведенный нами контент-анализ продемонстрировал многообразие взглядов в сущностном понимании этой категории. Подобное разнообразие обусловлено различием позиций, с которых учеными определяется категория «стратегия». Как справедливо отметил Р.Н. Шамгунов, вспоминая известную притчу про слона и слепых мудрецов (когда каждый мудрец давал определение

⁶¹ См: Там же с. 23.

⁶² Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 34.

слону, держась за ту или иную часть его тела), разное понимание сути стратегии приводит к разному пониманию, что она должна включать и как ее реализовывать⁶³.

Рассуждая о сущности стратегии, многие исследователи отождествляют ее с планом, долгосрочным направлением развития компании для достижения ее миссии и целей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, И. Ансофф, У. Кинг, Д. Клиланд, Е.П. Голубков и др.)⁶⁴. Вместе с тем курсы действий могут изменяться и конкретизироваться в форме различных программ деятельности, рассчитанных на более короткие временные периоды.

Так, Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина и И.А. Кулагова, выделяют два не противоречащих друг другу подхода к пониманию стратегии. При первом подходе, стратегия рассматривается как долгосрочный план, предусматривающий реализацию долгосрочной цели, а второй подход рассматривает стратегию как долгосрочное, качественно определенное направление развития предприятия в его интегральном понимании, т.е. как единое целое, и как роль этого целого, которую оно должно играть во взаимоотношениях с внешней средой, сводя к минимуму конкретный детерминизм в поведении предприятия, поскольку стратегия определяет свободу выбора и свободу поведения с учетом изменяющейся ситуации во внешней среде⁶⁵.

Исследуя проблемы стратегического планирования промышленности на уровне федеральных округов России, ученые А.Е. Карлик и В.Е. Рохчин

⁶³ Шамгунов, Р.Н. Стратегия и стратегическое управление в российских предприятиях [Электронный ресурс] / Р.Н. Шамгунов // Справочник экономиста. – 2010. – № 4. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/strategy/section_ (дата обращения: 04.12.2013).

⁶⁴ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – С. 23-34; Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 67; Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – С. 28-35; Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles> (дата обращения: 06.08.2014).

⁶⁵ Удалов, Ф.Е. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина, И.А. Кулагова И.А. . 2011. № 1. С. 301-305.

отмечают, что стратегия выступает частью общей концепции развития, определяя ее как набор правил принятия управленческих решений, как детальный план, предназначенный для достижения намеченных целей экономического развития и т.п.⁶⁶.

Многие ученые смещают акцент при управлении и планировании на распределение ресурсов, необходимых для достижения целей (А. Чандлер, К. Боумэн и др.)⁶⁷. В этом контексте следует отметить определение, данное одним из классиков менеджмента А. Чандлером, в котором он выделяет три существенных компонента стратегии, а именно: определение основных долгосрочных целей (чтобы получить результат, нужно знать, какого результата вы хотите достичь); принятие курса действий (определение конкретных действий, которые следует осуществить, чтобы достичь долгосрочных целей); размещение ресурсов.

О.Ф. Алехина, О.В. Бурмистрова, С.В. Тихонов, анализируя в своей работе проблемы планирования во временном и макроэкономическом аспектах, отмечают, что «комплекс стратегического менеджмента лежит в основе успешного функционирования своей основы - стратегического планирования, базой которого, в свою очередь, является процесс выработки и реализации планов на всех уровнях - от миссии и генеральных планов развития предприятия до планов и программ рабочих групп»⁶⁸.

Несомненно, отождествление категории «стратегия» с планом имеет определенную ценность, так как план – это ряд предварительно обдуманных

⁶⁶ Карлик, А.Е. Стратегическое планирование промышленного развития в федеральных округах России: методологический аспект / А.Е. Карлик, В. Е. Рохчин // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 9.

⁶⁷ Chandler, A.D. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962; Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн, пер. с англ. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – С. 17.

⁶⁸ Алехина, О.Ф. Теоретическо- исторический аспект стратегического планирования // В сборнике: Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народнохозяйственных комплексов сборник статей VI Международной научно-практической конференции. / О.Ф. Алехина, О.В. Бурмистрова, С.В. Тихонов, Под общей редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. 2014. С. 10-15.

действий, мероприятий, объединенных последовательно для достижения цели. Однако план – это лишь результат процесса разработки стратегии, который включает анализ и учет условий внешней среды, возможности выбора из некоторого количества альтернативных вариантов наиболее приемлемого для компании в определенный период развития. Поэтому совершенно логичным представляется осознание многими исследователями стратегии необходимости учета конкурентной среды, направленного закрепления позиций на рынке и удовлетворения запросов потребителей. Рассмотрение термина «стратегия» через призму конкурентных отношений и поиска конкурентных преимуществ, необходимых для достижения целей, характерно для ученых-экономистов 90-х годов XX века⁶⁹.

Условия быстро меняющейся внешней среды и жесткая конкурентная борьба на рынке определяют более широкий подход к определению категории «стратегия». Так, например, современный исследователь проблем организации профессор менеджмента Г. Минцберг в своих работах высказывается против концепции стратегии как плана, который заранее формируется в голове ее разработчика. Напротив, Г. Минцберг рассматривает стратегию как совокупность осуществляемых в течение определенного времени различных видов деятельности, которые включают в себя и наблюдение за происходящими внутри и вне организации событиями. Г. Минцберг выделяет пять элементов стратегии: стратегия как план – есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией; стратегия как принцип поведения или некая модель поведения; стратегия как позиция – это создание посредством разнообразных действий уникальной и ценной позиции на рынке; стратегия как перспектива –

⁶⁹ Segal-Horn, S. *The Strategy Reader* / S. Segal-Horn. – Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1998; Файоль, А. *Общее и промышленное управление* / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с; Немцов, В.Д., Довгань Л.Э. *Стратегический менеджмент* / В.Д. Немцов, Л.Э. Довгань. – Киев: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2001.– 560 с; Клейнер, Г.Б. *Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегия безопасности* / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Кагалов. – М.: Экономика, 1997. – С. 23; Лоранж, П. *Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей* / П. Лоранж. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – С. 38.

взгляд вовнутрь организации с точки зрения ее будущности; стратегия как прием или специфический маневр с целью перехитрить конкурента⁷⁰.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, отражает многоаспектный характер этой экономической категории. Кроме того, в нем сделан акцент на поведенческие характеристики высшего руководства, основанные на его ценностях.

Акцент на управленческий подход наблюдается и у ряда других авторов, которые определяют стратегию с позиции принятых управленческих решений или комплекса таких решений, направленных на размещение ресурсов или развитие социально-экономической системы⁷¹.

Смена научных парадигм при исследовании сущности категории «стратегия» привела к пониманию современными исследователями стратегии как долгосрочного плана, который направляет социально-экономическую систему к намеченным целям, учитывая при этом условия изменяющейся внешней среды и имеющийся набор ресурсов. Однако последние тенденции стратегического управления концентрируют внимание ученых и практиков на процессе реализации стратегии и необходимости постоянного и планомерного развития собственных конкурентных преимуществ, уникальных и трудновоспроизводимых. Сущность концепции конкурентных преимуществ определяется не универсальными инструментами стратегического управления, а уникальностью конкретной организации. То есть с теоретической точки зрения могут быть объяснены основы успешных стратегий, однако уникальные конкурентные преимущества у каждой компании формируются в зависимости от ее внутренних и внешних ресурсов и условий функционирования. В то же время, согласно теории М. Портера, к появлению конкурентных преимуществ приводит

⁷⁰ Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстред, Дж. Лэмпел, пер. с англ. под ред. Ю.П. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 37.

⁷¹ Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – С.28; Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 1999. – С. 28; Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. гурков. – М.: Дело, 2006. – С. 32.

эффективное использование «типовых стратегий», таких как стратегия низких издержек, дифференцирования или фокусирования⁷².

Хотя впервые определение понятия «отличительные организационные компетенции фирмы» впервые было сформулировано в 1950-х годах Ф. Селзником⁷³, сегодня оно все чаще стало использоваться в ходе разработки механизмов реализации успешных стратегий и обеспечения устойчивой конкурентоспособности.

Тед Левит в своей статье «Близорукость маркетинга» (Marketing myopia), опубликованной в 1960 году в *Harvard Business' Review*⁷⁴, призывает компании определить для себя вид бизнеса, которым они занимаются: «Руководители должны воспринимать компанию не как производящую товары, но как обслуживающую потребителей таким образом, чтобы возникала приносящая им удовлетворение ценность». Однако концепция ключевых компетенций относится к этому призыву с противоположной стороны: «вместо того чтобы понять, участником какого бизнеса она является, компании нужно определить свои ключевые компетенции». Так, организация будет развиваться и расти, опираясь на свои силы, не отвлекаясь на новшества, для которых у нее нет необходимых умений, что, по нашему мнению, является оправданным с позиции ориентации на требования потребителей и активного развития в направлении специализации деятельности.

Изучение различных подходов и существующих мнений позволило сформировать авторский взгляд на категорию «стратегия». В предложенном определении мы синтезировали наиболее важные аспекты данной категории и

⁷² Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – С. 120.

⁷³ Selznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* / P. Selznick. – N.Y.: Harper & Row, 1957.

⁷⁴ Левитт, Т. Маркетинговая миопия // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Т. Левитт, Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 17.

акцентировали внимание прежде всего на создании ценности для покупателей, а также других заинтересованных сторон.

Стратегия, по нашему мнению, – это долгосрочное направление деятельности, отраженное в миссии и целях, форме, принципах, сфере деятельности организации и конкретизированное в планах, показателях и средствах достижения данных целей с учетом ценностей руководства, видения перспектив развития организации, анализа внешней и внутренней среды, с учетом определенных ресурсов и конкурентных преимуществ, уникальных и трудновоспроизводимых на конкретном рынке, ориентированных на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности.

Сформировав собственное мнение относительно термина «стратегия» как основной составляющей категории «стратегическое управление», логично перейти к ее рассмотрению. Феномен стратегического управления, с точки зрения Д. Шендела и К.Дж. Хаттена – «процесс определения и установления связи 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»⁷⁵. Д. Хиггинс относился к стратегическому управлению как к некоему процессу реализации миссии организации «посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»⁷⁶.

По мнению Дж. Пирса и Р. Робертсона, стратегическое управление можно охарактеризовать как некий «набор решений и действий по формулированию и

⁷⁵ Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – August. – P. 99-102.

⁷⁶ Higgins, J.M. Organizational Polici and Strategic Management / J.M. Higgins. – Chicago: the Dryden Press, 1983.

выполнению стратегий», которые разработаны для достижения целей организации⁷⁷.

Вместе с тем в научной литературе присутствует подход к формулировке стратегического управления, указывающий на те, или иные аспекты, отличающие его от «оперативного» управления.

С точки зрения А.Н. Асаула, высказанной в монографии «Стратегическое планирование развития деятельности строительной организации», стратегическое управление представляет собой процесс, устанавливающий последовательность действий предприятия по разработке и реализации стратегии, который начинается с постановки цели, выработки стратегии, определения необходимых ресурсов и поддержания взаимоотношений с внешней средой, влияющих на достижение поставленных задач. При этом, учитывая особенности управленческой деятельности в ходе реализации стратегии, можно добиться поставленных целей наиболее гарантированно. В ходе стратегического управления при формировании стратегии необходимо точное понимание возможных источников роста потенциала организации. При разработке стратегии ученый предлагает особое внимание уделять следующим факторам, определяющим их успешность: потенциал организации, обеспечивающий достижение целей в будущем; способность персонала и организационной структуры к адаптации в соответствии с изменениями внешней среды⁷⁸.

Некоторые ученые сравнивают процесс стратегического управления с неким фильтром, который позволяет отсеивать нереальные идеи бизнесменов и выявлять наиболее реальные, а значит и более перспективные и прогрессивные. По окончании процесса фильтрации стратегий процесс стратегического управления вступает в стадию планирования и реализации. Такой процесс имеет обратную связь, заключающуюся в возвращении результатов на фильтр идей, и в

⁷⁷ Зинченко, В.А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В.А. Зинченко // Бизнесинформ. – 2009. – № 7. – С. 105.

⁷⁸ Асаул, А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации / А.Н. Асаул, И.Е. Морозов, Н.И. Пасяда, В.И. Фролов. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – С. 24.

случае признания их положительными идея получает свое дальнейшее развитие, что в то же время улучшает результаты⁷⁹.

В.К. Марков в своей монографии рассматривает процесс стратегического управления социально-экономическими системами как «процесс активного непрерывного многоаспектного перспективного взаимодействия уполномоченных органов преимущественно с макро- и микросредой направляющего и регулирующего характера при помощи системы специальных принципов, методов и методик подготовки, разработки и реализации стратегии для достижения эффективного и результативного развития социально-экономической системы»⁸⁰. Такой подход отражает специфические признаки стратегичности – нацеленность на перспективу и ориентацию на внешнюю среду. На рисунке 1.2.1 отражена «триединая сущность стратегического управления как деятельности, процесса и методологии»⁸¹.

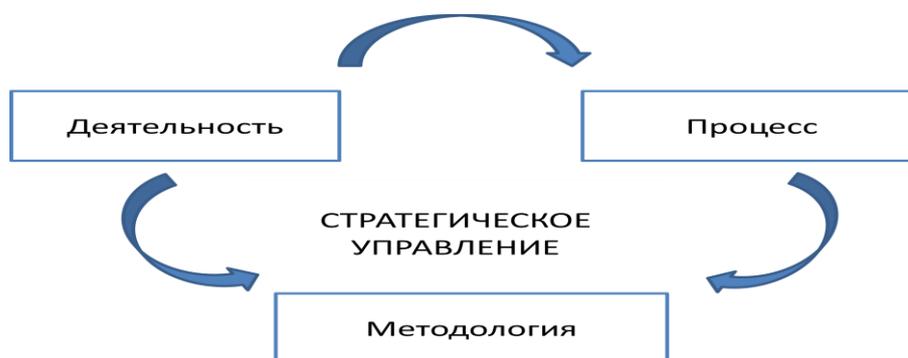


Рисунок 1.2.1 – Триединая сущность стратегического управления

В.С. Каткало при определении сущности данной категории акцентирует внимание на видении будущего и на необходимости развития динамических организационных способностей: «Стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений

⁷⁹ Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций / С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 1999. – С. 28.

⁸⁰ Марков, В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2009. – С. 24-25.

⁸¹ См: Там же Марков, В.К. С. 26.

внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод». По мнению автора, для достижения наилучших результатов в условиях современной глобальной, инновационной и информационной экономики наибольшее внимание следует уделять именно развитию компетенций и способностей путем внутриорганизационных процессов обучения, хотя разработка данной концепции находится в настоящее время на ранней стадии развития⁸². Трудно не согласиться с автором, особенно учитывая новые механизмы роста компаний, резкое усиление зависимости успешности их развития от способности адаптации к условиям внешней среды.

О.С. Виханский рассматривает процесс стратегического управления как «динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов» (рисунок 1.2.2), которые логично вытекают (или следуют) один из другого, а также находятся в постоянном взаимодействии (присутствует устойчивая обратная связь)⁸³.

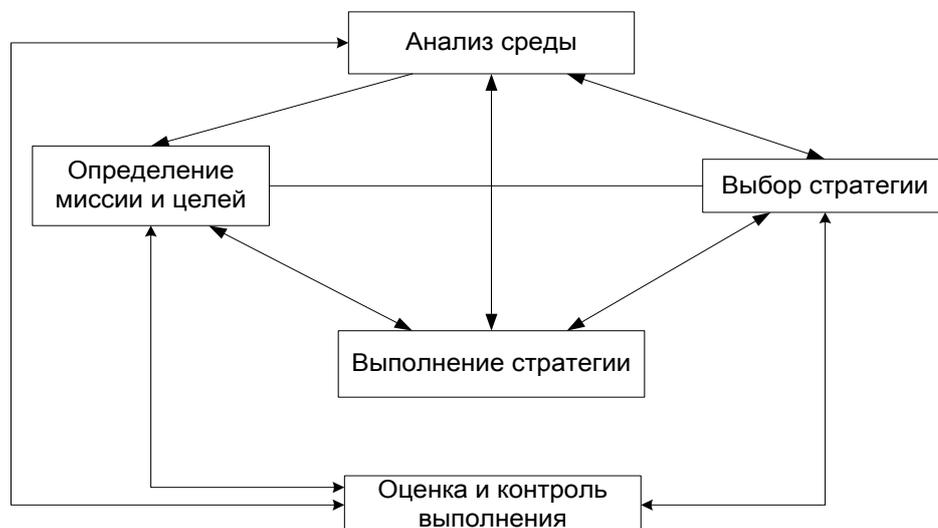


Рисунок 1.2.2 – Структура процесса стратегического управления по О.С. Виханскому

⁸² Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катькало. – СПб., 2007. – С. 134.

⁸³ Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – С. 67-72.

По убеждению П. Читипаховяна, стратегическое управление компанией представляет собой «актуальное и специфическое направление экономической науки, предметом которого является совокупность управленческих отношений по поводу формирования и реализации будущих (на среднесрочную и долгосрочную перспективу) моделей деятельности бизнеса с учетом совокупности влияющих экзогенных и эндогенных факторов»⁸⁴. С точки зрения практики менеджмента ученый конкретизирует основные элементы, составляющие процесс стратегического управления, объединяя их в комплекс «взаимоувязанных и учитывающих требования соответствующей научной дисциплины и «лучшей практики» бизнеса действий аппарата управления по определению перспективной миссии и видения долгосрочных целей развития, целереализующих стратегий, методов анализа, планирования, организации и контроля по достижению установленных стратегических курсов будущего функционирования и развития бизнеса»⁸⁵. Такой подход к определению данной дефиниции нам представляется достаточно конструктивным с точки зрения логики организационного содержания и алгоритма реализации процесса стратегического управления.

Существует еще целый ряд определений, которые акцентируют внимание на различных аспектах управленческой деятельности или определяют его отличие от тактического аналога по ключевым характеристикам управления социально-экономической системой (приложение 2, таблица 1.2).

Анализируя два уровня управления, наряду с явными преимуществами стратегического управления Е.Г. Новицкий в своей монографии «Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями» справедливо выделяет ряд его проблемных аспектов и ограничений. Так, стратегическое управление «не дает точной и детальной картины будущего, оно не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем», оно не имеет точных предписаний

⁸⁴ Читипаховян, П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения / А. Читипаховян // Российский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 66.

⁸⁵ Чернышев, М.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.А. Чернышев, И.Ю. Солдатова, Е.М. Бортник и др. под ред. М.А. Чернышева. – Ростов, 2009. – С. 64-71.

для решения определенных задач в конкретных ситуациях. Стратегическое управление ученый сравнивает скорее с определенной философией или идеологией бизнеса, который требует приложения огромных усилий и больших затрат времени и ресурсов, при этом резко увеличивая негативные последствия ошибок стратегического управления. При осуществлении стратегического управления основной упор ученый предлагает делать на стратегическое планирование, при этом важной составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана⁸⁶.

О.Ф. Алехина, Б.В. Иванов, Д.В. Фролов отмечают, что стратегическое управление сталкивается в процессе своего функционирования с целым рядом объективных трудностей: оно не дает точной картины будущего состояния предприятия; оно не может быть сведено к набору достаточно четко проработанных простых в реализации процедур и схем (по сравнению с оперативным управлением); у стратегического управления нет достаточно разработанной теории или алгоритма, которые однозначно объясняли бы, что и как делать при решении конкретных задач; несопоставимы с оперативным управлением эмоциональное напряжение, организационные усилия и временные затраты руководителей, занятых стратегическим управлением; а также весьма сложно с приемлемым уровнем достоверности оценить как величину возможного эффекта, так и последствия ошибочных решений⁸⁷.

Ряд отличий стратегического управления от традиционного (оперативного и реактивного менеджмента) выделяет П. Читипаховян:

– «Содержание системообразующих элементов стратегического управления самым существенным образом отличаются от формально схожих

⁸⁶ Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 16-20.

⁸⁷ Алехина, О.Ф. Роль прогнозирования в определении направлений стратегически-инновационного развития промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / О.Ф. Алехина, Б.В. Иванов, Д.В. Фролов.- 2010. № 1. - С. 57-60.

элементов оперативного управления (перспективный бизнес-план на 5-10 лет и годовой бизнес план не сопоставимы по сложности и методам разработки, весьма различны модели текущей и долгосрочной мотивации и т.п.);

– Различные целевые ориентации рассматриваемых типов управления: как правило, в текущие задачи менеджмента не входят разработка и реализация крупномасштабных проектов совершенствования сложившейся бизнес-модели; наоборот, ориентирами СУ являются именно такие проекты, эффект которых должен носить упреждающий характер по отношению к будущим угрозам внешней среды, действиям существующих и проявлениям новых конкурентов;

– Компетенции и ценности персонала, реализующего стратегические и оперативные подходы к управлению бизнесом, также различны, порой трудносовместимы. Именно поэтому стратегические и оперативные функционалы (блоки) целесообразно разводить в оргструктурах современных крупных компаний»⁸⁸.

Для более точного понимания особенностей процесса стратегического управления нам представляется целесообразным четко определять различия и идентифицировать сущностные особенности двух типов управления – стратегического и оперативного. В этом плане мы разделяем точку зрения ученых, отмечающих особую сложность и многогранность процесса стратегического управления, оригинальность инструментария, необходимость постоянного внимания и адаптации к особенностям внешней среды, учета и постоянного развития собственных конкурентных преимуществ.

Контент-анализ категорий «стратегия» и «стратегическое управление» позволил сделать вывод о том, что взгляды многих ученых сходятся в понимании стратегического управления как управленческого процесса, заключающегося в

⁸⁸ Читипаховян, П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения / А. Читипаховян// Российский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 64–71.

разработке и реализации намеченных мероприятий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности предприятия в сравнении с его конкурентами. Однако такой подход в большей степени акцентирует внимание на стратегическом планировании, которое, несомненно, является важнейшим системообразующим элементом стратегического управления, и в этом случае общий процесс стратегического управления теряет свое качество. Остаются без внимания несколько важных функциональных элементов управления – реализация (включая мотивационный и организационные аспекты) и контроль, подразумевающий анализ полученных результатов, после которого проводится корректировка целевых показателей компании.

С точки зрения охвата всех функций менеджмента стратегическое управление можно представить в виде процесса реализации нескольких последовательных этапов, представляющих собой единую систему (рисунок 1.2.3).



Рисунок 1.2.3 – Функциональная модель стратегического управления

Каждый этап имеет свое функциональное назначение. Так, на первом этапе разрабатывается миссия и формулируются глобальные цели компании, далее осуществляется этап планирования, в ходе которого на основе анализа внешней и внутренней среды разрабатываются несколько вариантов альтернативных стратегий развития и выбирается для реализации наиболее оптимальный их них. На этапе имплементации детализированные до конкретных показателей цели и

планы реализуются через исполнительную систему. Здесь осуществляются сразу две управленческие функции – организация и мотивация. Современный подход на основе развития динамических способностей предполагает самое пристальное внимание к этапу имплементации (реализации) стратегии на основе развития имеющихся и создания новых специфических для фирмы, труднокопируемых способностей (в том числе связанных с концепцией управления качеством).

Контроль за имплементацией осуществляется с использованием различных методов и инструментов, через различные аналитические и учетные системы, а собранные данные, в свою очередь, подвергаются тщательному анализу со стороны руководства. Проведенный анализ позволяет выявить отклонения фактических результатов деятельности от запланированных целевых показателей, установить причины отклонений и сформировать управленческие воздействия, направленные на достижение наилучших результатов деятельности. Контур управленческого цикла замыкается неотъемлемым этапом стратегического процесса – корректировкой целевых показателей, а также стратегии развития, адаптируя их к меняющимся условиям нестабильной внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

На каждом этапе стратегического управленческого цикла его эффективность, определяемая степенью реализации запланированных целей, напрямую зависит от качества тактического управления и результатов взаимодействия объектов и субъектов управления, которые могут быть достигнуты только благодаря оптимальной организационной структуре, создающей условия для реализации стратегии и системе мотивации, позволяющей наилучшим образом вовлечь персонал.

Разумеется, при этом должны быть обеспечены преемственность планов, их взаимосвязь, хотя структура плановых решений, методы планирования, сроки реализации будут различными. Для реализации плана разрабатывается комплекс мероприятий по достижению намеченных показателей, определяющих в

совокупности стратегию предприятия в области финансов, производства, маркетинга, менеджмента и других функциональных составляющих.

На основании проведенного анализа представляется возможным сформулировать собственное толкование категории «стратегическое управление». С нашей точки зрения, под *стратегическим управлением* следует понимать непрерывный, многоаспектный процесс активного управленческого воздействия, направленный на развитие способностей и уникальных компетенций, обеспечивающих развитие организации в направлении, обозначенном в миссии и целях, касающийся сферы, форм и принципов деятельности, с учетом внешних факторов, определенных ресурсов и конкурентных преимуществ, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности и эффективности деятельности организации и ориентированный на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности с регулярным контролем и корректировкой планов.

А учитывая тот факт, что любая организация является открытой системой, состоящей из определенных взаимосвязанных элементов, которая функционирует во внешней среде, то управление ею подразумевает необходимость системного подхода.

Итак, исследовав процессы зарождения менеджмента качества и стратегического управления и сущность составляющих эти категории дефиниций, можно констатировать, что интерес к осуществлению этих процессов обусловлен следующими причинами:

– Осознание того, что любая организация (как традиционный объект исследования или социально-экономическая система) является открытой системой. Источники успеха организации, а также риски ее деятельности следует рассматривать, анализируя как внутренний потенциал организации, так и факторы внешней среды, что подразумевает каждая из выше рассмотренных управленческих систем.

– В условиях ужесточения конкуренции наличие стратегических целей, ориентированных на принципы менеджмента качества, является важнейшим фактором ее выживания и успешного развития, так как позволяет организации быть гибкой и адекватно адаптироваться к нестабильным внешним условиям и рискам.

– Для повышения скорости и гибкости реагирования на воздействие внешней среды система управления организации должна обладать адаптационными способностями, которые могут быть повышены за счет развития конкурентных преимуществ, заключающихся в новых свойствах, полученных в результате синергии от совместного функционирования систем менеджмента качества и стратегического управления.

– Кроме экономического значения менеджмент качества и стратегическое управление, сам факт их существования имеет позитивное психологическое значение, стабилизирует организацию, придает ей устойчивость, выполняет мотивационную функцию.

Таким образом, выявление закономерностей и уточнение своеобразия основных дефиниций менеджмента качества и стратегического управления позволяют сделать вывод о том, что за последние 40 лет содержание понятий «качество», «управление», «стратегия», «стратегическое управление» неоднократно изменялось, дополнялось и совершенствовалось. Эти корректировки касались сущности и содержания важнейших понятий, составляющих теорию и методологию менеджмента качества и стратегического управления, в плане уточнения предмета, объекта принципов исследования. Автор разделяет прогрессивные взгляды, определяющие стратегию и стратегическое управление с точки зрения конкурентных преимуществ, которые необходимо развивать, с целью создания ценностей и наилучшего удовлетворения запросов всех заинтересованных сторон, постоянного совершенствования деятельности в соответствии с основным принципом менеджмента качества.

1.3. Концептуальные императивы менеджмента качества и стратегического управления промышленных предприятий

Рассматривая две смежных управленческих области (менеджмента качества и стратегическое управление) в разрезе их концептуальных императивов (т. е. системных требований, правил, принципов), определим их роль и значение в общей системе управления предприятий в современной экономике, а также остановимся на принципах реализации каждой из них.

Анализ эволюции и основных дефиниций менеджмента качества и стратегического управления продемонстрировал отсутствие единого толкования и наличие многообразных подходов к их описанию. Причем, хотя для каждой управленческой области характерны специфические цели и задачи, есть много пересекающихся элементов, процессов, сфер деятельности и областей функционирования. Для каждой из них важен приоритетный учет факторов внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества являются средством достижения стратегически значимых результатов.

Исследованию взаимосвязи стратегического управления и менеджмента качества посвящены труды многих ученых. Интересны выводы, сделанные на основе анализа места, которое занимает менеджмент качества в основных теоретических концепциях современного стратегического менеджмента и характерных адекватных инструментов управления качеством в рамках этих концепций (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1 – Место управления качеством (УК) в рамках концепций стратегического управления (СУ)⁸⁹

Концепция СУ	Место УК в рамках концепции	Используемые методы УК
Концепция конкурентных сил М. Портера. Основана на анализе взаимодействия компании с ее отраслевой средой. Содержание стратегического управления сводится к поиску привлекательной ниши, ее занятию и дальнейшей защите своей выгодной позиции путем вытеснения конкурентов, возведения заградительных барьеров для новичков и других мер, сохраняющих элементы монопольного положения фирмы	Формирование у компании потенциала для конкурирования за счет высокого качества и наиболее полного удовлетворения запросов потребителей	Менеджмент качества сосредоточен на статистическом контроле для снижения дефектности и ориентирован и на снижение совокупных издержек и потерь
Ресурсная концепция. Основным источником высокой прибыли компании является ее преимущество по ресурсам и способностям, а не по позиции на товарных рынках. Преимущество обеспечивается наличием у компании специфических особо эффективных ресурсов и способностей, которые не мобильны и не могут быть легко скопированы конкурентами	Способности, связанные с менеджментом качества, участвуют в формировании ключевых компетенций компании. Выбор направлений бизнеса определяется возможностями этих компетенций служить основой для уникальности продукта или низких издержек, т.е. быть источником повышенной прибыли. Сама СМК стала фактором конкурентного преимущества	СМК должна содержать существенный маркетинговый компонент, что позволит опережать конкурентов по уровню удовлетворения потребителей или по издержкам, так как СМК решает проблемы снижения уровня потерь, связанных с несоответствиями. Для этого используют методику развертывания качества (QFD)
Концепция динамических способностей Базируется на том, что в условиях современных быстро меняющихся рынков, устойчивого успеха добиваются те компании, которые способны быстро реагировать на всевозможные изменения и сами постоянно инициируют продуктовые, маркетинговые и организационные инновации. Для этого компаниям недостаточно накапливать «технические активы» им приходится развивать способности, которые обеспечивают соответствующую динамику поведения – динамические способности ⁹⁰	Ключевым результатом создания и развития СМК организации является формирование в компании культуры качества (т.е. устойчивого набора способностей определенного типа), а также использование на регулярной основе системы непрерывных проактивных улучшений. При этом основное внимание уделяется реализации принципов УК	Важным аспектом в деятельности СМК становится обеспечение качество исследований и разработок и их направление на реальные и потенциальные проблемы целевых и потенциальных потребителей, в том числе с использованием методологии QFD-инструмент динамического согласования способностей компании с изменяющимися запросами потребителей

Таблица составлена по материалам научного доклада Д.В. Овсянко

⁸⁹ Овсянко, Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – С. 8.

⁹⁰ Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент» (8). – 2003. – Вып. 4. – С. 133-183.

В контексте рассмотренных концепций стратегического управления и менеджмента качества еще 10 лет назад, вероятно, можно было утверждать, что большинство предприятий промышленности, функционируя в достаточно стабильной среде и находясь в привлекательной отраслевой нише, способны формировать специализированный комплекс активов и рутин на долгосрочной основе (т. е. ориентированы на портеровскую модель стратегического поведения), вкладывая достаточно большие средства в обеспечение своих позиций на отечественном и глобальном рынках.

Однако сегодня конкурентная ситуация на российских и международных рынках требует более сложного стратегического поведения. Эксперты все большее внимание сосредоточивают на проблемах диверсификации деятельности, поиска новых конкурентных преимуществ. Для выхода на новые рынки сбыта в условиях ожесточенной конкурентной борьбы многие компании вынуждены ориентироваться на построение своей стратегии на основе ресурсного подхода.

Особенно остро встает вопрос технологической и организационной модернизации предприятий промышленности, что требует инновационного подхода, основанного на динамических способностях для решения этих задач.

Порой российские руководители не совсем понимают важность качества и, в частности, непрерывных улучшений и не прилагают должных усилий по созданию эффективных СМК, способных стать своеобразной организационной инновацией, уникальной способностью компании, создающей за счет использования разнообразных средств и методов менеджмента качества преимущества для компании. Эти преимущества предприятий формируются не только за счет качественной и востребованной продукции, снижения издержек от несоответствий, но и за счет развития «культуры качества», складывающейся из многих составляющих (высокой социальной и экологической ответственности, повышения репутации, увеличения рыночной стоимости компании и др.).

Менеджмент качества, как и стратегическое управление, используют организации любого типа (коммерческие и некоммерческие, крупные и мелкие,

монопродуктовые и диверсифицированные), и поэтому принципы, на которых строятся эти системы управления, должны быть универсальными. Подтверждением этого является мнение И. Ансоффа, который говорит об универсальных принципах стратегического управления, применяемых организациями. Таким образом, целесообразно уточнить цели, задачи и общие принципы менеджмента качества и стратегического управления, а также рассмотреть организацию как объект управления⁹¹.

Необходимость и «ценность» стратегического управления Д. Аакер обосновывает тем, что оно позволяет фокусировать рассмотрение стратегических альтернатив вместо акцентирования внимания на повседневных делах, принять долгосрочный взгляд на вещи вместо краткосрочной ориентации, обосновать предположительно эффективное распределение ресурсов, помочь в стратегическом анализе и принятии решений, создать систему стратегического менеджмента и контроля, концентрируясь на стратегических активах и навыках, постановке целей и разработке программ с учетом стратегических направлений, обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем по возникающим проблемам и предлагаемым в организации стратегиям для достижения большей точности, помочь компании справиться с изменениями в условиях высокотурбулентной внешней среды (рисунок 1.3.1)⁹².

⁹¹ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – 425 с.

⁹² Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление– 7-е изд. / Д. Аакер. пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – С. 38.

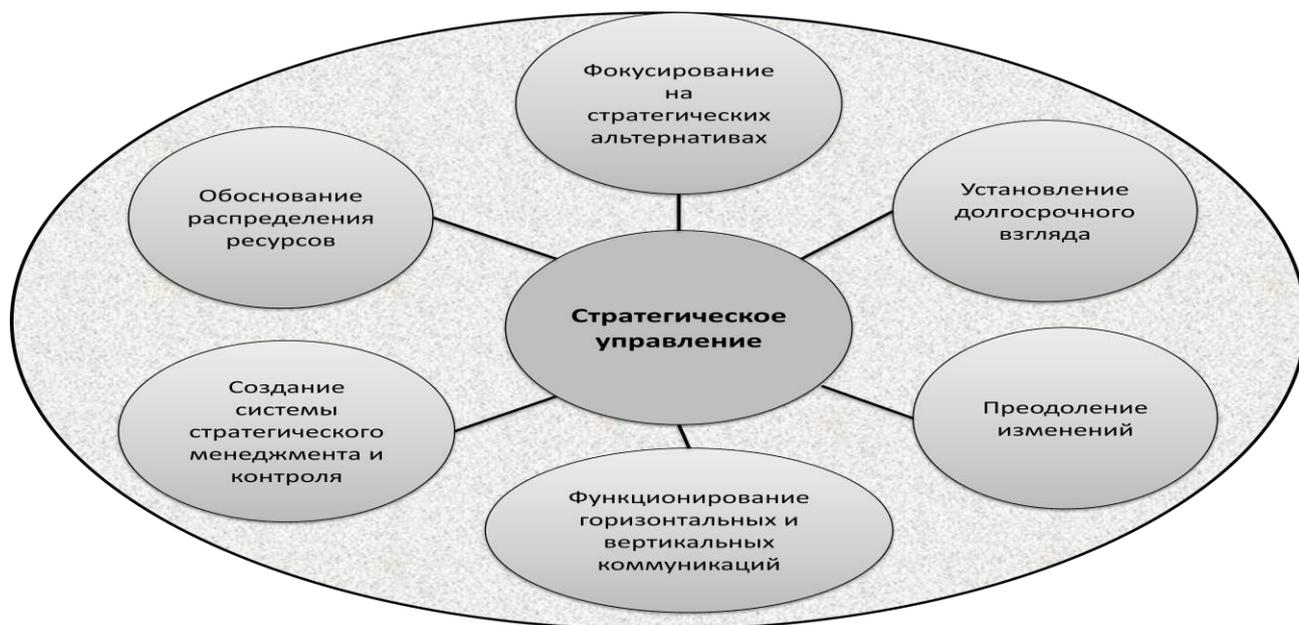


Рисунок 1.3.1 – Необходимость стратегического (рыночного) управления по Д. Аакеру

Стратегическое управление активно развивается. Современные специалисты говорят о двух направлениях его развития⁹³.

1. *Регулярное стратегическое управление.* Представляет собой логическое развитие стратегического планирования и включает две взаимодополняющие подсистемы – подсистему анализа и планирования стратегии и подсистему реализации стратегии. Сутью данного направления является управление стратегическими возможностями организации. Направление глубоко и полно разработано, в связи с чем получило широкое распространение.

2. *Стратегическое управление в реальном масштабе времени.* Связано с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Характерно для сфер экономики, где трансформация внешнего окружения происходит часто и непредсказуемо, в связи с чем необходима немедленная адекватная реакция и у компании нет времени на пересмотр всей стратегии. Поэтому организация должна

⁹³ Асаул, А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации / А.Н. Асаул, И.Е. Морозов, Н.И. Пасяда, В.И. Фролов. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – С. 44.

постоянно уточнять стратегию и решать возникшие оперативные задачи. Данное направление находится сейчас в стадии становления.

Стратегическое управление подразумевает широкий круг задач и проблем, связанных с определением генеральных целей компании и испытывающих влияние неподконтрольных внешних факторов. Предметом стратегического управления, по мнению А.Н. Асаула, являются⁹⁴:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями компании, которые работают на перспективу и способствуют повышению эффективности деятельности посредством обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании нового или ликвидации старого производства, освоении новой продукции, технологии или новых рынков являются стратегическими. Что касается решений, связанных с экономией материальных, энергетических или трудовых ресурсов, то их целью является координация текущей деятельности компании, поэтому они считаются оперативными.

2. Задачи, которые связаны с определенным видом деятельности предприятия, необходимым для достижения долгосрочных целей, но в данный момент отсутствующим или имеющимся в недостаточном объеме. Подобные задачи относятся к стратегическим проблемам при разработке и выпуске новой продукции, приобретении нового для предприятия технологического оборудования, приглашении новых специалистов, увеличении объемов производства.

3. Многочисленные внешние факторы. Для того чтобы не ошибиться, выбирая стратегию и направление развития, необходимо оценить степень влияния экономических, политических, научно-технических, социальных и других факторов на будущее предприятия. Постоянный мониторинг внешней среды

⁹⁴ Асаул, А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации / А.Н. Асаул, И.Е. Морозов, Н.И. Пасяда, В.И. Фролов. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – с. 56.

является важным условием повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

Стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для предприятий и организаций, но и для сферы государственного регулирования.

Трансформация объекта стратегического управления стала следствием естественного хода развития систем управления. Рассуждая об объекте управления, И. Ансофф отмечает, что в 1960-х годах главным объектом стратегического планирования была диверсификация деятельности компании. Нестабильность технологий, изменение условий конкуренции, замедление темпов роста, социально-политические ограничения и т. д. привели к увеличению количества стратегических задач. Стало понятно: простое добавление новых видов деятельности не сможет решить всех проблем. В связи с этим в 1970-х годах разработчики стратегии сосредоточили свое внимание на целом наборе отраслей и видов деятельности организации. Этот процесс был ускорен тем, что различные виды деятельности, осваиваемые фирмой, всё больше отличались друг от друга рядом показателей, в частности перспективами дальнейшего роста, рентабельностью и стратегической уязвимостью компании⁹⁵.

На наш взгляд, все стороны стратегического управления подразумевают необходимость определения специфики экономического субъекта, который формирует и претворяет в жизнь стратегию, соответствующую выработанной миссии и условиям внешней среды. Субъект хозяйственной деятельности – это, как правило, участник экономических отношений, осуществляющий собственное воспроизводство и реализующий свои экономические интересы, который при этом может формировать внутреннюю среду, присваивать и перераспределять результаты производства.

⁹⁵ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 32.

А.Н. Асаул в качестве субъектов стратегического управления выделяет три группы: организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации⁹⁶.

Организация в этом случае представляется открытой комплексной социально-экономической системой, представляющей собой комплекс стратегических хозяйственных подразделений. Стратегическим хозяйственным подразделением считается направление или ряд смежных направлений деятельности организации. Самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать как полноценный конкурент в определенном сегменте рынка со своими поставщиками, потребителями и конкурентами⁹⁷. Его возглавляет руководитель, несущий полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность стратегического хозяйственного подразделения. Функциональную зону организации составляет сфера деятельности, которую представляют функциональные структурные подразделения, специализирующиеся на исполнении определенных функций и обеспечивающие эффективность деятельности и отдельных стратегических хозяйственных подразделений, и организации в целом.

В настоящее время активный научный интерес вызывает проблема стратегического управления в крупных предпринимательских структурах, функционирующих в различных отраслях национальной экономики. Известно мнение американцев А. Берле и Г. Минза, что по мере расширения корпорации она становится все более склонной к бюрократии, интересы собственников и управляющих начинают расходиться и эффективность ее деятельности

⁹⁶Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 34.

⁹⁷ Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – С.67.

снижается⁹⁸. Условия глобализации, жесткая конкурентная борьба на рынке, рост интереса к инновационной деятельности делают эту проблему особенно актуальной для России в настоящее время.

Специфика деятельности крупных корпораций, объединяющей в своем составе множество экономически самостоятельных бизнес-единиц, состоит в объединении усилий различных лиц: акционеров, формирующих капитал; управляющих, осуществляющих управление деятельностью организации; персонала, выполняющего текущие работы, и пр. Деятельность каждой бизнес-единицы в рамках корпоративной структуры многообразна: финансовая, производственная, маркетинговая, а также межфункциональное взаимодействие (взаимодействие внутри корпорации между бизнес-единицами, взаимодействие с внешней средой).

При формировании системы стратегического управления необходимо учитывать и детерминанты, определяющие функционирование компании на одном из уровней многоуровневой системы управления крупной корпорации. Например, А.В. Бандурин выделяет следующие уровни управления в корпорации: корпоративный, уровень бизнес-процессов (технологических цепочек), уровень подразделений. Поэтому стратегическое управление необходимо осуществлять с учетом специфики каждого участника корпорации, а это – достаточно сложная задача требующая кропотливой проработки различных аспектов функционирования⁹⁹. В связи с этим логичным является рассмотрение некоторых организационных аспектов процесса стратегического управления, характерных для крупных корпораций.

Многие авторы указывают на необходимость уточнения характера субъекта относительно его «стратегичности», т. е. наличия необходимых ресурсов и возможностей для осуществления стратегического управления. Так, Е.Г. Новицкий справедливо отмечает, что «выработка и реализация стратегии, в том

⁹⁸ Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S.Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – 240 p.

⁹⁹ Бандурин, А.В. Деятельность корпораций / А.В. Бандурин. – М.: БУКВИЦА, 1999. – С.125.

числе диверсифицированной корпорации, требуют больших затрат разнообразных ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в схоластически теоретическом плане, с другой – именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все организации способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или о возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с набором ключевых компетенций организации»¹⁰⁰. С точки зрения ученого, важнейшей характеристикой стратегичности субъекта является способность находить соответствующую имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней.

Особое внимание следует уделить организационно-структурному стратегическому потенциалу организации. Как правило, из-за текущих проблем, сложности и инертности функциональной и организационной структуры высшее руководство компании вынуждено решать мелкие задачи, не имея возможности в полной мере сосредоточиться на стратегических целях. Дефицит стратегической направленности и долгосрочной мотивации действий у многих руководителей объясняется также характерным для переходной экономики нежеланием делегировать полномочия на нижние уровни управления.

На сегодняшний день произошли изменения вектора направленности развития менеджмента качества - с узкопрофессиональной специализации на интеграцию его с общим менеджментом предприятия и стратегическим управлением в частности. Основная концептуальная задача управления качеством

¹⁰⁰ Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 74.

на современном этапе состоит в выборе и реализации управленческих воздействий, которые в условиях влияния многообразных внешних факторов способны создать конкурентное преимущество и обеспечить производство качественной продукции и услуг конкурентоспособной на внешнем и внутреннем рынках.

Опыт работы лучших предприятий мира в области менеджмента качества постоянно анализируется и обогащается новыми исследованиями. Большую роль в этом процессе сыграли выдающиеся ученые Америки, Японии и других стран: У.Э. Деминг, Ф.Б. Кросби, А.В. Фейгенбаум, Дж.М. Джуран, К. Исикава. Дж. Харрингтон, президент Американского общества по управлению качеством, консультант Ассоциации контроля качества КНР, сказал: «В 1940-е годы Америка имела своих военных героев, а в 60-е образцами для подражания стали космонавты. В 80-е годы героями следует считать лидеров в области качества, поскольку их вклад в будущее Америки может быть даже больше, чем вклад выдающихся личностей прошлого»¹⁰¹. Наибольшую известность во всем мире приобрели работы Э. Деминга, революционера капитализма, отца революции качества в Японии. В течение 65 лет Э. Деминг проводил исследования, результаты которых стали впоследствии основой деятельности многих компаний в различных странах мира.

Подход к качеству Э. Деминга основывается на том, что причины низкой эффективности деятельности компании и плохого качества продукции чаще всего кроются в системе, а не в работниках. Следовательно, для повышения эффективности производства руководители должны вносить коррективы в саму систему. Э. Деминг особенно отмечал необходимость сбора статистической информации об отклонениях от стандартов, уменьшения отклонений в процессах и продуктах организации. Особое внимание должно уделяться поиску, анализу и

¹⁰¹ Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 272.

устранению причин отклонений. Принципы Э. Деминга, опубликованные в книге «Выход из кризиса», до сих пор считаются базой управления качеством во всем мире¹⁰².

Известный российский ученый В.А. Лapidус, доктор технических наук, профессор Государственного университета Высшей школы экономики (Н. Новгород), генеральный директор СМЦ «Приоритет», отмечает, что Э. Деминг формулировал свои принципы исходя из потребностей предприятий США, он не уделял внимания основам управления, которые были освоены в США. Для лучшего понимания российской специфики В.А. Лapidус предложил осуществить проекцию принципов Деминга на российскую действительность (приложение 3, таблица 3.1)¹⁰³. Так, автор отмечает особую важность принципа постоянства цели, отмечая, что, по мнению Э. Деминга, «какие бы нам ни ставили бизнес-цели, если они не будут сопровождаться стремлением к улучшению самой организации и ее процессов – можно ждать только кратковременных результатов. Лучше медленнее двигаться к достижению долгосрочных целей, но быть верными им и длительное время существовать на рынке, приносить радость своим сотрудникам и другим заинтересованным сторонам»¹⁰⁴.

Э. Деминг и его коллега Дж. Джуран были вдохновителями и учителями японских промышленников в вопросах организации и внедрения менеджмента качества. В развитие их идей в компании Toyota благодаря ее создателям и руководителям была создана производственная система Toyota (TPS), действующая на основе 14 принципов. Эти ключевые принципы, описаны Джеффри Лайкером в книге «Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира», являются

¹⁰² Дафт, Р. Менеджмент. – 6-е изд. / пер. с англ. / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

¹⁰³ Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.

¹⁰⁴ Томсон, Н. Международный проект «Тракуем Деминга». Обсуждение первого принципа Э. Деминга / Н. Томсон, Н. Генри, Ю. Адлер, А. Овчинников, М. Будовнич и др. // Стандарты и качество. – 2014. – № 2. – С. 84–86.

основой методов и инструментов TPS и управления компанией в целом и подразделяются на четыре группы (таблица 1.3.2).

Таблица 1.3.2 – Принципы компании Toyota¹⁰⁵

Группа принципов	Сущность принципов
<i>Философия долгосрочной перспективы.</i>	Toyota относится к долгосрочным планам очень серьезно. Высший менеджмент видит главную цель работы компании в создании дополнительной ценности для потребителя и общества. Отсюда стремление к тому, чтобы в долгосрочной перспективе компания оставалась обучающейся системой, которая легко адаптируется к изменению внешних условий и работает с неизменной эффективностью. Если этого не будет, инвестиции Toyota в непрерывное совершенствование и обучение потеряют всякий смысл.
<i>Правильный процесс дает правильные результаты</i>	Toyota – компания, ориентированная на процесс. Ориентируясь на идеал – поток единичных изделий, – Toyota на собственном опыте разобралась, как работает тот или иной процесс. Поток позволяет обеспечить наивысшее качество при минимальных затратах, соблюдая безопасность и поддерживая высокий моральный дух. Внимание, которое Toyota уделяет процессу, вошло в плоть и кровь компании, это часть ее «генетического кода», и менеджеры искренне убеждены, что желаемого результата можно добиться только используя надлежащий процесс.
<i>Увеличение ценности организации путем развития сотрудников и партнеров.</i>	Подход Toyota включает комплекс инструментов, обеспечивающих постоянное совершенствование и развитие людей. Поток единичных изделий предъявляет к людям и производству самые высокие требования. Проблемы немедленно становятся явными и требуют незамедлительного решения, иначе производство остановится. Люди чувствуют, что их работа постоянно требует оперативного решения сложных вопросов, и это стимулирует их профессиональный рост. Менеджмент Toyota считает, что компания создает не только машины, но и людей.
<i>Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение организации.</i>	Самым высоким уровнем проявления дао Toyota является постоянное обучение. Его цель – научиться выявлять первопричины проблем и предотвращать их повторное возникновение. Кропотливый анализ, осмысление и обмен информацией о сделанных выводах столь же важны для совершенствования, как и правило о стандартизации зарекомендовавших себя приемов и методов.

Принципы Э. Деминга доказали свою эффективность в Японии и других странах мира. Однако разрабатывались они давно, и японский менталитет

¹⁰⁵ Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.

значительно отличается от российского. При заимствовании любого передового опыта следует творчески перерабатывать его под условия своей действительности. Современный менеджмент качества основывается на принципах, которые лежат в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – *Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM)*, основные положения концепции которого выражены принципами, представленными в приложении 3 (таблица 3.2)¹⁰⁶.

Антонова И.И., Антонов С.А., Белобрагин В.Я. рассматривают принципы менеджмента качества TQM во взаимосвязи с инструментами бережливого производства, и определяют их влияние на повышение эффективности использования ресурсов организации¹⁰⁷.

Принципы TQM легли в основу разнообразных концепций менеджмента качества, таких как ИСО серии 9000, специальных стандартов, адаптированных для нефтегазовой отрасли ISO/TS 29001, многих национальных государственных моделей управления качеством¹⁰⁸.

Международный стандарт ISO/TS 29001 является продолжением традиционных требований стандарта ISO 9001 для систем менеджмента качества. Он разработан с учетом особенностей нефтегазовой отрасли для обеспечения производства и поставки качественных изделий, материалов и услуг в этой области. Добавочные требования направлены на предотвращение дефектов и

¹⁰⁶ Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов и др., под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – телеком, 2001. – С.43.

¹⁰⁷ Антонова, И.И. Взаимосвязь принципов TQM с концепцией «бережливое производство» / И.И. Антонова, С.А. Антонов, В.Я. Белобрагин // Эффективные системы менеджмента – стратегии успеха. – 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 9.

¹⁰⁸ ГОСТ Р ISO 9001-2011 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2011; ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001 Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуг и в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. – М.: Изд-во стандартов, 2005.

снижение отклонений и потерь от работы поставщиков товаров и услуг. Также за счет этих специфических требований обеспечивается согласованность действий организаций, работающих в нефтегазовой отрасли, и повышаются гарантии качества поставок товаров и услуг. Данные требования представлены в стандарте отдельно в дополнительных разделах. В России действует стандарт ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001-2007 «Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуги в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности». Однако российский стандарт является переводом первой редакции (редакция 2003 г.) международного стандарта ISO/TS 29001.

Аналогичные процессы формирования системы принципов происходили в другой управленческой области, для решения задач совершенствования системы стратегического управления, а также с целью выработки теоретико-методологических положений, раскрывающих сущность стратегического управления организации и обеспечивающих впоследствии механизм его реализации.

Так как на первых этапах становления стратегического управления преобладали научные взгляды стратегического планирования, впервые четыре основные принципы стратегического планирования (общие черты хорошей программы действий) выделил А. Файоль: единство, непрерывность, гибкость, точность. Позже, разрабатывая новый метод интерактивного планирования, Р. Акофф выявил ещё два главных принципа стратегического планирования – принципы участия и холизма, которые связаны с координацией и интеграцией (таблица 1.3.3)¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф, пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

Таблица 1.3.3 – Общие принципы стратегического управления

Принцип	Сущность
А. Файоль	
1. Принцип единства	Процесс планирования на предприятии должен отличаться системным характером. Элементы планирования – это отдельные подразделения, которые входят в организацию, и отдельные составляющие процесса планирования. Работа подразделений координируется на уровне функциональных подразделений (отдел маркетинга, производственный отдел, финансовый отдел) – на горизонтальном уровне. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений (т. е. единства в рамках управленческой иерархии), их интеграции
2. Принцип непрерывности	Планирование в организациях должно осуществляться на постоянной основе, разработанные планы должны непрерывно сменять друг друга, из-за неопределённости внешней среды и наличия непредвиденных изменений необходима постоянная корректировка ожиданий организации по поводу внешних условий и адекватное исправление и уточнение планов. Изменяться могут не только внешние условия, но и представления организации о своих внутренних ценностях и возможностях
3. Принцип гибкости	Планы и процесс планирования могут менять свою направленность при возникновении непредвиденных обстоятельств. С точки зрения финансов принцип гибкости требует дополнительных затрат, однако уровень затрат необходимо соотносить с вероятным будущим риском
4. Принцип точности	Степень точности составления любого плана должна соответствовать нависшей над судьбой организации неизвестности. Иначе говоря, планы необходимо конкретизировать и детализировать в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации
Р. Акофф	
5. Принцип участия	В плановой деятельности должен принимать участие каждый член компании, независимо от должности и выполняемой им функции. Таким образом, в процесс стратегического планирования вовлекаются все, кого он затрагивает. Данный принцип подразумевает, что эффективного планирования для кого-то другого быть не может. Стратегическое планирование, основанное на принципе участия, называется партисипативным. В данном виде планирования объединяются две функции менеджмента, часто противоречащие друг другу, – оперативное руководство и планирование. Планирование перестает быть чем-то внешним для руководства. Руководители сами включаются в процесс их составления. Если размеры организации небольшие, участие в планировании может быть основано на непосредственных контактах между её руководством, плановиками (если они есть) и сотрудниками. Для крупных компаний с целью формирования партисипативного планирования можно рекомендовать организацию более жёстких, вертикально построенных структур. Отдельные компании способны осуществлять прямую и обратную связь между всеми своими уровнями

Продолжение таблицы 1.3.2

Принцип	Сущность
6. Принцип холизма, состоящий из координации и интеграции	<p>Координация приводит к пониманию того, что возникающие проблемы необходимо решать совместно, поскольку деятельность ни одного подразделения организации не может быть спланирована эффективно, если её осуществлять отдельно от остальных объектов данного уровня. Интеграция предполагает, что процесс планирования, осуществляемый независимо на каждом уровне, не может быть эффективным без взаимоувязки планирования на всех уровнях.</p> <p>Комбинация координации и интеграции формирует принцип холизма, согласно которому чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимосвязи. Такой вид планирования противопоставлен последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх</p>
Современные ученые	
7. Принцип комплексности	Необходимость комплексного подхода к принимаемым плановым и управленческим решениям, для того чтобы обеспечить учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всей организации
8. Принцип целенаправленности	Ориентированность стратегического планирования на достижение выработанных целей. Целью верхнего уровня организации является исходный пункт всего процесса стратегического планирования и его результат
9. Принцип эффективности	Обеспечение наибольшего экономического эффекта, для чего требуется оптимальный вариант производства товаров и услуг при существующих ограничениях используемых ресурсов
10. Принцип оптимальности	Выбор наилучшего варианта на всех этапах планирования. Критериями оптимальности планов могут быть минимальная трудоемкость, материалоемкость или себестоимость продукции при существующих условиях производства и ограничениях ресурсов, а также максимальная прибыль и другие конечные результаты, величина которых предварительно определяется в процессе внутрифирменного планирования на каждом предприятии
11. Принцип измеримости	В стратегических планах должны быть и качественные характеристики, и количественные показатели, что дает возможность сравнить степень реализации целей с фактическими данными
12. Принцип научности	Наличие и необходимость опоры на методологические положения, законы, тенденции научно-технического и экономического развития, использование соответствующего научно-обоснованного инструментария, норм и нормативов, экономико-математических моделей, мирового опыта стратегического планирования для достижения наилучших результатов

По мнению А. Файоля, предложенная им система принципов универсальна и может использоваться как в управлении организацией, так и в управлении экономикой целой страны¹¹⁰.

В дальнейшем развитии принципов стратегического управления принимали участие как зарубежные, так и российские ученые. Поскольку на современном этапе российские компании существуют в высокой конкурентной среде, в условиях риска и неопределенности, им просто необходимо использовать новые креативные подходы к эффективному управлению фирмой. Исследователями разрабатываются и внедряются в практику новые принципы стратегического управления, которые способствуют успешному функционированию предприятия. На данный момент различными авторами в зависимости от условий бизнес-среды, которая является объектом их исследования, сформулировано порядка 100 адекватных современным условиям хозяйствования принципов.

Каждый этап стратегического управления может опираться как на общие принципы, так и на специфические, однако традиционно наибольшее внимание ученых сосредоточено на стратегическом планировании. М.И. Бухалков, например, отмечает, что практика планирования, помимо рассмотренных классических принципов, может опираться на *общеэкономические принципы*: целенаправленности, системности, оптимальности, комплексности, эффективности, научности, сбалансированности, приоритетности, занятости, директивности, самостоятельности, равнонапряженности, конкретности, объективности, динамичности, риска и др. Эти принципы детально изучены и описаны в научной и учебной литературе по управлению¹¹¹.

С нашей точки зрения, среди всего множества предложенных современными учеными принципов многие из них также направлены только на

¹¹⁰ Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.

¹¹¹ Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.38.

стратегическое планирование, иногда они дублируют сущность рассмотренных выше общих принципов, хотя некоторые ученые выделяют специфические принципы, учитывающие особенности полного цикла стратегического управления конкретных субъектов экономической деятельности и функциональную логику каждого этапа управления.

Остановимся более подробно на тех из них, которые наиболее тесно связаны с основными методами эффективного стратегического управления.

Принцип *комплексности* подразумевает необходимость комплексного подхода к принимаемым плановым и управленческим решениям, для того чтобы обеспечить учет изменений на отдельных объектах и в конечных результатах всей организации. В любой компании результаты экономической деятельности отдельных подразделений тесно связаны с уровнем развития техники, технологии и организации производства; применяемыми системами управления персоналом, мотивации и оплаты труда; использованием финансовых, трудовых и материальных ресурсов; показателями продуктивности, доходности и платежеспособности и т. п. Из всех перечисленных факторов образуется целостная комплексная система плановых показателей, и любое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них влечет за собой соответствующее изменение других экономических показателей. Каждое плановое решение оказывает влияние не только на экономические, но и на социальные, технические, организационные и другие результаты производства. При использовании данного принципа необходим учет всех факторов, так или иначе влияющих на решение поставленной задачи, а также всех последствий воздействия полученных результатов на окружающие объекты¹¹². Однако следует заметить, что, к сожалению, принцип комплексности применяется далеко не во всех организациях. Например, на предприятиях нефтегазовой промышленности

¹¹² Пелих, А.С. Экономика предприятия и отрасли промышленности: учеб. пособие / А.С. Пелих, Г.И. Шепеленко, Ю.Г. Чернышева и др.; под ред. А.С. Пелиха. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – С. 290.

явно выражен акцент менеджмента на технологической составляющей процесса, уделяя гораздо меньше внимания организационным и кадровым проблемам¹¹³. В связи с вышеизложенным, на наш взгляд, с принципом комплексности можно синонимировать с принципом единства научно-технических, социальных и экономических задач развития, выделенный П.Н. Зявлиным, А.К. Казанцевым и Л.Э. Миндели¹¹⁴.

Принцип *эффективности* предполагает обеспечение получения наибольшей экономической эффективности за счет наиболее оптимальной организации производства товаров и услуг в условиях ограничения используемых ресурсов. Оценка эффекта в процессе планирования часто основана на сравнении ожидаемых показателей с запланированной целью, установленным нормативом доходности и другими данными. Дать оценку реальному эффекту на стадии формирования плана сложно, и все-таки его планирование необходимо. В конечном итоге любой эффект связан с экономией различных ресурсов на производство единицы продукции и определяется как превышение результата над затратами.

Необходимость выбора лучшего варианта развития из нескольких альтернативных предусматривает принцип *оптимальности*. Критерии оптимальности планирования – небольшая трудоемкость, оптимальная материалоемкость, низкая себестоимость продукции в условиях ограниченности ресурсов и при текущих производственных условиях и при этом получение максимальной прибыли.

Принцип *измеримости* предполагает обязательное наличие в стратегических планах не только качественных характеристик, но и количественных показателей.

¹¹³ Тренев, Н.Н. Планирование и его роль в управлении предприятием / Н.Н. Тренев // Консультант директора. – 2000. – № 5. – С. 23.

¹¹⁴ Зявлин, П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Зявлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – С. 190.

Принцип *согласованности* (непротиворечивости) предполагает соответствие целей и средств их достижения. Кроме того, сложность решаемой проблемы должна соответствовать используемым методам стратегического планирования (внутренняя непротиворечивость), а также стратегическое планирование должно соответствовать стратегии, целям предприятия и ранее принятым планам, т.е. действия по реализации одного плана не должны мешать выполнению других (внешняя непротиворечивость).

Например, на стадии разработки стратегии не всегда можно дать точную оценку ресурсам, которыми может располагать компания в будущем. Однако необходимо оценить те ресурсы, с помощью которых принятая компанией стратегия может быть реализована. Только в том случае, если необходимые для достижения поставленных стратегических целей ресурсы будут в распоряжении компании, можно начинать работу по их осуществлению. Но даже при наличии необходимых для достижения стратегической цели ресурсов, но при отсутствии способов, умений, навыков, знаний (иначе говоря, технологий), без которых данные ресурсы нельзя максимально задействовать для получения конечного продукта или услуг, достичь поставленных стратегических целей невозможно.

Принцип *научности* стратегического управления обусловлен наличием методологических положений, соответствующего научно обоснованного инструментария и механизмов осуществления этого процесса для достижения наилучших результатов и подразумевает:

- учет законов и тенденций научно-технического и экономического развития, объективных условий и специфических черт конкретного предприятия нефтегазовой промышленности;
- необходимость использования научных методов исследования внешней и внутренней среды, научно обоснованных норм и нормативов, экономико-математических моделей, а также мирового опыта стратегического управления;
- достоверную информацию и оценку рисков, которые могут иметь место в планируемом периоде. Чтобы соблюсти это важное требование, необходимо

применять современные информационные технологии, прогрессивные процедуры и методы осуществления инновационных процессов, оптимизировать плановые решения, выстраивать интегрированные системы подготовки и обработки данных.

Ученые А.И. Ильин и Д. Хан выделяют принцип полноты и принцип целеориентированной интеграции разделов плана (частных планов). Первый, по нашему мнению, объединяет в себе принципы комплексности и системности, а второй синтезирует принципы интеграции и целенаправленности, отраженные в таблице¹¹⁵.

Выделяемый М.И. Бухалковым принцип конкретности, по сути, повторяет принцип точности, установленный А. Файоном, предполагающий четкую конкретизацию, точную детализацию и однозначность формулировок в ходе формирования стратегии¹¹⁶.

Отсутствие принципа экономичности (В.В. Суворова) в обзорной таблице объясняется тем, что он по своему содержанию практически идентичен принципу эффективности, который выделяют М.И. Бухалков, Ф.Н. Морозов и Д. Хан¹¹⁷. Расходятся взгляды ученых при обозначении принципа объективности, который А.Р. Байгузин называет принципом реалистичности, а Р.А. Фатхутдинов называет принцип оптимальности – «вариантностью»¹¹⁸.

Целый ряд ученых (М.М. Алексеева, А.Р. Байгузин, М.И. Бухалков, Л.П. Владимирова, А.И. Ильин, П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Н.П. Лебединский, Л.Э. Миндели, Ю.П. Морозов, Ф.Н. Морозов, В.В. Суворова, Д. Хан) едины во мнении, причисляя вслед за А. Файоном принципы гибкости, комплексности, системности

¹¹⁵ Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 147.

¹¹⁶ Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 38.

¹¹⁷ Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 38; Морозов, Ф.Н. Планирование производственной деятельности лесопромышленных предприятий: учеб. Пособие / Ф.Н. Морозов. – М.: Лесн. пром-ть, 1986. – С. 5; Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 47.

¹¹⁸ Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – С. 138.

к общим. По их мнению, они определяют общие правила осуществления процесса стратегического управления и являются универсальными для организаций различных сфер деятельности¹¹⁹. Однако некоторые из этих принципов очень четко определяют условия и ограничения, специфичные для конкретных отраслей промышленности. Так, в исследованиях процесса стратегического управления теоретиками менеджмента П.Н. Завлиным, А.К. Казанцевым, Л.Э. Миндели принцип гибкости рассматривается в качестве обязательного условия существования рассматриваемого феномена. При этом подчеркивается, что оно должно определяться соответствующей подготовкой и принятием решений. Ученые отмечают, что данный принцип отражает способность стратегических планов предприятий нефтегазовой промышленности адекватно адаптироваться к проявлению случайных факторов, использовать сильные стороны предприятия для реализации его возможностей и минимизировать риски, связанные со слабыми сторонами предприятия и внешними угрозами¹²⁰. Учитывая вышеизложенное, следует согласиться с Л.П. Владимировой, отмечающей необходимость иметь определенные резервы или «надбавки на безопасность»¹²¹, которые в случае непредвиденных обстоятельств могут поддержать положение организации. Отметим верный, на наш взгляд, вывод Б. Твисса: принцип гибкости призван обеспечить готовность предприятий нефтегазовой промышленности к восприятию некоторой деятельности, не направленной непосредственно на

¹¹⁹ Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 34; Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 38; Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. – М.: ИД «Дашков и К°», 2001. – С. 92; Морозов, Ф.Н. Планирование производственной деятельности лесопромышленных предприятий: учеб. Пособие / Ф.Н. Морозов. – М.: Лесн. пром-ть, 1986. – С. 15; Суворова, В.В. Планирование деятельности промышленных предприятий в условиях рынка: учеб. пособие / В.В. Суворова. – Саратов, 2002. – С. 37; Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 47; Зявлин, П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – С. 90.

¹²⁰ Зявлин, П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – С. 190.

¹²¹ Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. – М.: ИД «Дашков и К°», 2001. – С. 134.

исполнение четко определенных целей¹²². Вот почему, как справедливо пишет С. Чоудхари, самые успешные компании, следуя принципу гибкости, «готовы к нововведениям в любое время и повсеместно»¹²³.

Исследуя проблемы современного управления, нельзя не учитывать огромной роли информации в любом виде деятельности, на что авторы энциклопедического справочника утверждают, что любое предприятие, в том числе в нефтегазовой промышленности, «просто тонет в информации». Несмотря на это, основными параметрами успешной работы предприятия являются «время, а не издержки», так как в жестких рыночных условиях выигрывает тот, кто обладает способностью «создавать новые продукты и услуги, а также находить новые способы производства и доставки их потребителю быстрее конкурентов»¹²⁴. Поэтому в настоящих нестабильных условиях успех процесса стратегического управления во многом зависит от качества и скорости обработки информации. В связи с этим актуальным считаем выделенный Р.А. Фатхутдиновым принцип автоматизации как особенно значимый для стратегического управления. Ученый отмечает, для данного принципа необходимость «применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации на основе ее классификации, единство и системность информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение»¹²⁵.

Некоторые ученые не разделяют этапы стратегического управления при формулировке принципов, обобщая свои взгляды на этот сложный процесс. Так,

¹²² Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б.Твисс. – М.: Экономика, 1989. – С. 66.

¹²³ Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 426.

¹²⁴ Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк, пер. с англ. – М.: Букинист, 1989. – С. 34.

¹²⁵ Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2000. – С. 187.

П Читипаховян формулирует следующие принципы стратегического управления интегрированным бизнесом в аспекте конкурентоспособности:

– принцип рыночного позиционирования продуктовых групп (идентификация значимых для развития бизнеса товарных групп и дальнейший дифференциальный рыночный анализ);

– принцип стратегического конкурентного анализа (предполагает выявление и систематическое отслеживание деятельности предприятий конкурентов в разрезе каждой продуктовой группы);

– принцип учета фактора конкурентоспособности в планировании организационных изменений (оценка вариантов будущего организационного состава предприятия, оценка влияния каждой отдельной бизнес-единицы на конкурентоспособность предприятия);

– принцип учета влияния интеграционного взаимодействия бизнес-единиц (усиление возможностей каждой бизнес-единицы, для поддержания необходимого уровня синергизма);

– принцип разделения задач и функций стратегического управления конкурентоспособностью (акцент на ключевой роли рационального взаимодействия корпоративного центра и стратегических бизнес-единиц в формировании и реализации конкурентной стратегии)¹²⁶.

Рассуждая над проблемой построения системы стратегического управления развитием экономики региона, В.Н. Андреев предлагает опираться на следующую систему основных (базовых) принципов: принципы целостности, целенаправленности, системности, адаптивности, инновационности и эффективности. Некоторые из них (принципы целенаправленности и эффективности) уже были рассмотрены другими авторами. Принципы целостности и системности практически повторяют сущность принципа единства,

¹²⁶ Читипаховян, П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения / А. Читипаховян // Российский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 64–65.

выдвинутого А. Файолем, так как любая система, являющаяся совокупностью взаимосвязанных элементов, подразумевает их взаимное функционирование, интеграцию на всех уровнях управленческой иерархии в единое целое для достижения синергетического эффекта и получения наилучших результатов.

Принцип адаптивности аналогичен принципу гибкости, выдвинутому Файолем. «Управление... – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента»¹²⁷, – вслед за Месконом, Альбертом и Хедоури утверждает автор. Принцип инновативности можно соотнести с принципом научности, однако В.Н. Андреев подчеркивает необходимость модернизации существующей системы управления и особую роль при этом отводит управленческим инновациям, используемым в процессе стратегического управления, которые способны успешно разрешить проблемные ситуации. Профессор МГУ А.Н. Хоррин формулирует практически аналогичный принцип научно-аналитического предвидения разработки стратегии. В своей работе ученый выдвигает несколько принципов соответствия: соответствия стратегии и тактики управления организацией; соответствия стратегии имеющимся ресурсам и технологиям¹²⁸. Трудно не согласиться с данной точкой зрения, так как только при условии наличия необходимых для достижения стратегических целей ресурсов и технологий можно приступить к их достижению.

Мы попытались сопоставить принципы менеджмента качества Э. Деминга, разработанные на их основе принципы TQM, принципы, на которых основываются стандарты ИСО серии 9000, и принципы стратегического управления. Результаты такого сопоставления, представленные в таблице 1.3.4, демонстрируют практически полное соответствие системы принципов

¹²⁷ Файоль, А. *Общее и промышленное управление* / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с; Мескон, М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – С. 387.

¹²⁸ Хоррин, А.Н. *Принципы стратегического управления на практике* / А.Н. Хоррин // *Наука о рекламе* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106811.htm> (дата обращения: 23.09.2013).

стратегического управления (СУ) различным вариантам принципов менеджмента качества (МК), в которых некоторые аспекты отдельных процессов лишь более конкретизированы.

Таблица 1.3.4 – Интеграция принципов МК и СУ

Принципы Деминга	Принципы TQM	Принципы ИСО серии 9000	Принципы стратегического управления
1. Постоянное совершенствование	2. Основное внимание – клиентам	6. Постоянное совершенствование	Непрерывности (Файоль); эффективности (совр.)
2. Новая философия	1. Роль руководства	2. Лидерство руководителя	Участия (Акофф)
3. Прекращение массовых проверок	8. Управление процессом. 12. Оценка эффективности работы системы управления качеством.	4. Процессный подход. 5. Системный подход. 7. Принятие решений, основанное на фактах	Комплексности (совр.); оптимальности (совр.)
4. Осторожность при дешевых закупках	9. Качество поставщиков	8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Холизма (Акофф); комплексности (совр.)
5. Постоянное совершенствование систем	8. Управление процессом. 11. Лучший опыт. 12. Оценка эффективности работы системы управления качеством	4. Процессный подход. 7. Принятие решений основанное на фактах	Непрерывности (Файоль); измеримости (совр.); эффективности (совр.)
6. Система подготовки кадров	4. Вовлечение всех сотрудников. 5. Подготовка персонала	3. Вовлечение персонала	Участия (Акофф); комплексности (совр.)
7. Эффективное руководство	1. Роль руководства	2. Лидерство руководителя	Участия (Акофф); эффективности (совр.)
8. Устранение атмосферы страха	5. Подготовка персонала. 6. Награды и признание	3. Вовлечение персонала	Участия (Акофф)
9. Устранение барьеров	4. Вовлечение всех сотрудников	3. Вовлечение персонала	Гибкости (Файоль); Оптимальности (совр.)
10. Отказ от лозунгов	3. Стратегическое планирование. 8. Управление процессом	4. Процессный подход. 5. Системный подход	Точности (Файоль); холизма (Акофф)
11. Отказ от произвольно установленных норм на производстве	11. Лучший опыт. 12. Оценка эффективности работы СМК	7. Принятие решений основанное на фактах	Гибкости (Файоль)
12. Поощрение обучения	6. Награды и признание	3. Вовлечение персонала. 6. Постоянное совершенствование	Участия (Акофф); научный подход (совр.)
13. Преобразования – дело каждого	4. Вовлечение всех сотрудников. 10. Информационная система	2. Лидерство руководителя. 3. Вовлечение персонала	Единства (Файоль); участия (Акофф)

Большое внимание все рассмотренные системы управления уделяют принципам, определяющим роли руководства, и участию персонала (принципы 7–

9 Деминга; TQM – роль руководства, вовлечение всех сотрудников; ГОСТР ИСО 9001-2015 – лидерство, вовлечение персонала).

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство в системе менеджмента качества и взять на себя обязательства по внедрению и управлению этой системой, т. е. взять ответственность за ее результативность, обеспечить интеграцию требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации, задействовать, направлять и поддерживать персонал, который вносит свой вклад в результативность СМК. В целом от руководства требуется создание благоприятной бизнес-среды и культуры, которая поощряла бы стремление персонала к улучшениям и достижению целей¹²⁹.

Каору Исикава в своей книге «Японские методы управления качеством» пишет, что «...управление качеством в том случае будет эффективным, если в нем будут участвовать все работники фирмы, начиная с президента и кончая производственными рабочими»¹³⁰. Харрингтон отмечает следующее: «Коллективный подход означает, что руководство высшего звена передает руководителям первого уровня и рядовым работникам более широкие полномочия и обязанности. Но при этом руководители первого звена и рядовые работники должны понимать, что с расширением полномочий возрастает их ответственность перед фирмой за повышение качества, эффективности и рентабельности»¹³¹.

Коллективное участие подразумевает вовлечение руководителей и работников всех уровней организации в процесс улучшения производства. При коллективном участии, как правило, необязательно менять организационную

¹²⁹ Аванесов, Е.К. ИСО 9001:2015 – на 10 лет вперед! [Электронный ресурс] / Е.К. Аванесов // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 8. – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php> (дата обращения: 12.10.2014).

¹³⁰ Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – С. 123.

¹³¹ Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.

структуру, однако методы привлечения работников к участию в управлении предприятием и повышении качества могут быть разными. История знает много различных стилей руководства (от авторитарного до демократического). Но истина, как всегда, лежит посередине. Ни один, даже самый талантливый, руководитель не может обладать информацией в полном объеме. Истинные носители информации о процессе и его состоянии – это исполнители, следовательно, без их участия эффективное управление качеством невозможно. При демократическом (коллективном) управлении исключается конкретная ответственность за принятие решений. Помимо этого, коллективное решение не всегда является оптимальным. Поэтому на практике чаще используется партисипативный стиль управления, подразумевающий коллективное обсуждение вопроса, но принимает решение, ориентируясь на это обсуждение, руководитель, который и несет ответственность за его реализацию. Вовлечение всего персонала в управление часто реализуется в виде групповой работы, более эффективной, чем индивидуальная. Социологи выявили синергетический эффект, в соответствии с которым при объединении отдельных людей в группы возникает добавочная интеллектуальная энергия, приводящая к аристотелевскому парадоксу $1+1>2$. Коллективный труд способствует решению очень важной проблемы: он мотивирует реализацию качественного труда. При этом руководство, конечно, должно иметь представление о потенциальных возможностях групповой деятельности, принимать активное участие в работе групп и иметь возможность окончательного принятия решений.

Для наиболее эффективной реализации принципа вовлечения персонала, в том числе и для достижения постоянных улучшений, новая версия стандарта ИСО 9001:2015 предлагает ввести требования к управлению потенциалом знаний организации. Новый термин «знания организации» расширяет понятия компетентности и осведомленности персонала. Сформированная на предприятии

база знаний должна поддерживаться в рабочем состоянии и быть доступной в необходимом объеме¹³².

Другой составляющей лидерства и обязательств высшего руководства является демонстрация приверженности ориентации на потребителя и других заинтересованных сторон. Такой подход нашел свое отражение и в принципах Деминга, и в принципах TQM. Однако, если в ИСО 9001 предыдущих версий в качестве главной заинтересованной стороны выступал потребитель, то в новой версии стандарта предлагается идентифицировать все заинтересованные стороны, которые являются составной частью контекста организации. Контекст организации – новая категория, которая предполагает идентификацию внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение поставленных целей, оценку влияния этих факторов (оценку риска) и выработку мер по снижению риска там, где это возможно. По сути, это реализация принципа «принятие решений, основанное на фактах», так как применение технологий и методов оценки рисков дает возможность более эффективно проводить предупредительные мероприятия и мероприятия по улучшению. Такой подход стал основополагающим в новой версии стандарта ИСО 9001:2015 он подчеркивает основную идею современного управления качеством о необходимости органически интегрировать СМК в общую систему менеджмента организации и осуществлять их функционирование по единым принципам.

Многие проблемы, возникающие в области качества, как и в стратегическом менеджменте, невозможно решить без реализации принципа научного подхода, а значит, постоянного совершенствования и обучения. Выясняя причины успешной деятельности японских промышленных предприятий, зарубежные ученые отметили очень тесную связь науки с производством: на предприятия часто привлекаются вузовские ученые. Э. Деминг пишет об этом: «Опыт и пример

¹³² ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

бесполезны в управлении до тех пор, пока их не изучают с помощью теории. Скопировать пример успеха, не поняв теории, может привести к беде». Ученый говорит также о том, что многие воспринимают процесс повышения качества как просто тяжелую работу. Однако качества нельзя добиться только стараниями, пусть даже очень большими. Невозможно достичь необходимого результата и автоматизацией, компьютеризацией и инвестированием в промышленность. Задача обеспечения качества решается только на основе глубоких знаний, «мы должны относиться к этим знаниям как к образу мыслей, и это то, что нужно»¹³³.

Следует отметить единый взгляд различных систем управления на основные подходы осуществления управляющих воздействий: системный, процессный и комплексный. Однако в российской практике недостаточное внимание уделяется принципам, связанным с процессным и системным подходом к управлению.

Системный подход – это важнейший элемент философии управления и менеджмента качества в том числе. Так, Э. Деминг, указывая на динамическую природу систем, отмечал, что для процесса необходимо, чтобы материал и информация, поступающие из различных частей системы, соответствовали тому, что требуется на следующем этапе, т. е. определение системы должно включать и формирование будущего самой системы.

Питер Сенге характеризовал сущность системного мышления как видение сложных взаимосвязей, а не просто линейной причинно-следственной цепочки, а также процесса изменений, а не только среза действительности в конкретный момент¹³⁴.

Развитые страны давно пришли к убеждению, что только на основе организации системы можно дать правильную оценку потребностей рынка, построить прогнозы на будущее, спланировать необходимую продукцию или

¹³³ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишерз, 2007. – 420 с.

¹³⁴ Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 63–67.

услугу, произвести ее на качественно высоком уровне и продать потребителю по конкурентоспособной цене.

К числу наиболее передовых методов построения систем управления бизнесом в настоящее время относится так называемый процессный подход к управлению. Акцент на процессный подход сделан в новой версии стандарта ИСО 9001-2015, который заключается в выделении сети процессов организации, в подчинении деятельности всех участников процесса конечной цели, снятии противоречий между функциональными подразделениями и исключении потерь на стыках функциональной деятельности для достижения максимальной эффективности деятельности. В настоящее время исследователи выделяют несколько наиболее распространенных моделей управления компанией:

1. *Инновационная модель*. Отличительные черты: минимальное количество формальных правил, инструкций. Характерна для небольших творческих компаний.

2. *Предпринимательская модель*. Характеризуется наличием структуры управления и разделением обязанностей и ответственности, однако отмечается «эффект бутылочного горла»: руководитель организации принимает решения единолично. В итоге возникает синдром «отсутствия роста».

3. *Бюрократическая модель*. Свойственна крупным отечественным компаниям со строгой линейно-функциональной структурой управления и четкой субординацией в принятии управленческих решений. В такой компании возникает синдром «усталой лошади».

4. *Административно-командная модель*. Характерные черты: единоначалие власти и принятия управленческих решений. Присуща как коммерческим, так и государственным организациям, в которых подчиненные делают вид, что работают, а руководство – что платит (синдром «пофигизма»). В таких организациях личность сотрудника, его опыт, знания и навыки не имеют ценности (синдром «человек-винтик», или «у нас незаменимых нет»).

5. *Процессная модель.* Наиболее демократичная модель управления компанией. Управление компанией при такой модели, несмотря на наличие вертикали власти, осуществляется по горизонтали (процессам). Работники знают, что делают, руководство четко ставит задачи, формирует цели и отслеживает их реализацию, оценивает показатели, а сотрудники получают заработную плату по результатам.

В настоящее время профессиональные консультанты используют терминологию процессного подхода к управлению организацией, основанную на международных стандартах ИСО серии 9000, давших серьезный импульс к развитию методик процессного управления. Определение процесса с точки зрения этих стандартов следующее: «Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы. А применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом»¹³⁵. Зачастую на выходе одного из процессов возникает вход следующего.

Преимуществом процессного подхода является непрерывность управления на стыках отдельных процессов предприятия при их взаимодействии и комбинации.

Классическое стратегическое управление и классическое управление процессами, рекомендуемое стандартами менеджмента качества, схожи по методологии, «инвентаризационной» по форме и заключающейся в подробной разработке действий и мероприятий на несколько лет вперед. Классическое стратегическое управление на современном этапе находится в серьезном кризисе. Основной причиной кризиса является схожесть с системой долгосрочного планирования, опирающейся на результаты предыдущих этапов деятельности,

¹³⁵ ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.- С. 8.

при том что не принимается во внимание достаточно фундаментальный фактор – изменчивость внешней среды (степень непредсказуемости которой постоянно возрастает). Стратегия развития чаще всего разрабатывается в предположении условно стационарного характера внешней среды с некоторой регулярной тенденцией к изменениям. Проблема состоит только в достижении максимальной точности прогнозирования. В условиях крайне нестабильной внешней среды на первом месте стоит задача создания адаптивного механизма стратегического уровня, способного выявлять и учитывать возможности/угрозы и наиболее оптимально их использовать/нейтрализовать. Соответственно, изменился подход и к стратегическому управлению – произошел постепенный отказ от гладких моделей в пользу моделей с переменной структурой¹³⁶.

Кроме того, сложность построения эффективной системы стратегического управления диверсифицированных корпораций усугубилась еще и проблемами внутриорганизационного характера: достаточно часто плохо развиты межбизнесовые связи; при разработке стратегии «по касательной» учитываются требования внешних и внутренних потребителей. Такая система управления имеет один существенный отрицательный аспект, очень точно подмеченный генеральным директором компании General Electric с 1981 по 2001 годы Джеком Уэлчи: «Иерархия – это когда компания стоит лицом к гендиректору и задом к потребителю»¹³⁷. В таких условиях невозможно точно отразить основную цель бизнеса и обозначить пути ее достижения. Реализуя принципы процессного подхода в ходе стратегического управления необходимо осуществить четкое описание последовательности процессов, определить взаимосвязи между ними, сформулировать требования к входам и выходам процессов, а также регулярно выявлять текущие и потенциальные проблемы процессов и создавать

¹³⁶ Бирюков, В. Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюков, В. Дрожжинов // Ведомости. – 2007. – 29 нояб. (№ 226). – С. 4.

¹³⁷ См.: Там же. Бирюков, В. ...

благоприятные условия для установления, согласования и распространения целей на все уровни организации.

Применение внутри системы менеджмента предприятия такого подхода подчеркивает важность: понимания требований всех заинтересованных сторон, в том числе потребителей (как внешних, так и внутренних) и соответствия им; необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности; достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности; постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Противоположность процессному составляет структурный (или функциональный) подход, рассматривающий предприятие как совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции. Процессно-ориентированная модель управления предприятием предполагает формирование модели бизнес-процессов, преобразующей ресурсы предприятия в финансовый результат под воздействием ограничений внешней и внутренней среды¹³⁸. Преимуществом данного подхода является планирование и последующее управление показателями бизнес-процессов, что обеспечивает единую систему краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов, направленных на достижение стратегических целей предприятия.

Таким образом, анализ различных систем принципов продемонстрировал их универсальный характер и возможность комплексного использования в рассматриваемых системах управления. Несмотря на условное деление, все принципы должны быть объединены в единую систему, способную обеспечить стратегическую устойчивость и эффективность предприятий. Тем более что в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 СМК должна стать частью системы менеджмента организации, направленной на достижение

¹³⁸ Катаев, М.Ю., Емельяненко В.А., Емельяненко А.А. Система стратегического и тактического планирования деятельности промышленного предприятия на основе бизнес процессов / М.Ю. Катаев, В.А. Емельяненко А.А. Емельяненко // Вестник Новосибирского государственного университета. – 2012. – Т. 12. – Вып. 2. – С. 48–55.

целей в области качества, для удовлетворения потребностей, ожиданий, требований заинтересованных сторон. При этом цели в области качества являются частью общих стратегических целей предприятия, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, охраной окружающей среды, а также условиями труда и безопасностью персонала. Различные системы менеджмента организации могут быть интегрированы вместе с СМК в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. Это может облегчить планирование, выделение ресурсов, определение дополнительных целей и оценку общей результативности организации.

Сформулированные выше принципы обуславливают необходимость на стратегическом уровне использования современных технологий менеджмента качества для выработки, принятия и реализации управленческих решений, а значит, особую актуальность приобретает полномасштабное исследование теории и методологии интеграции менеджмента качества стратегического управления организацией. При этом особенно важно использовать инструменты и методы управления, которые сделают процесс принятия и реализации стратегии более гибким, способным быстро и адекватно адаптироваться к нестабильным условиям среды функционирования организации.

Выводы по главе 1:

1. Эволюция систем управления, обусловленная усложнением задач, которые должны решаться в ходе управления предприятием, расширением их функциональной проблематики, формирует тенденцию к взаимному сближению принципов, процессов, средств, методов и форм различных систем управления.

2. Масштабы и роль менеджмента качества и стратегического управления в современной экономике постоянно возрастают, поэтому вопросы развития этих систем управления в общей системе менеджмента современных компаний являются исключительно важными, поскольку результативный стратегический план, ориентированный на принципы менеджмента качества, конкретного

предприятия предопределяет динамичное развитие всего промышленного комплекса России.

2. Так же, как менеджмент качества, стратегическое управление в качестве отдельной научной дисциплины было выделено из общего менеджмента в период высоких темпов экономического роста, обострения конкурентной борьбы, роста неопределенности на глобальном мировом рынке с целью решения специфических задач, способных помочь предприятиям определить источники, формы и методы получения конкурентных преимуществ, создающих объективную основу развития компаний. Современный взгляд на теорию и методологию менеджмента качества и стратегического управления достаточно многоаспектен, имеет много концепций и направлений развития. Особую роль в становлении теории и практики управления качеством на первых этапах его развития сыграли теоретические и практические разработки Э. Деминга, Дж. Джуран, К. Исикавы, У. Шухарта, А. Фейгенбаума, А.К. Гастева, А.В. Гличева, Б.А. Дубовикова, Б.А. Бенцмана и др. Основные вехи истории становления стратегического управления представлены в работах классиков стратегического менеджмента Д. Аакера, И. Ансоффа, Г. Минцберга, М. Портера, Г. Хаммела, К. Прохолада и др.

3. Эволюционный путь теории и практики стратегического управления, проанализированный в данном разделе, свидетельствует, что проблема поиска конкурентных преимуществ при разработке стратегии развития является центральной для большинства теорий. Каждый этап развития теории стратегического управления имел преимущественные для реализации в текущих условиях источники конкурентных преимуществ, соответствующие текущим условиям развития. Анализ эволюционных процессов развития стратегического управления позволяет выбрать наиболее приемлемые для данного этапа развития предприятий промышленности теории, инструменты и методы стратегического управления, демонстрирует необходимость развития конкурентных преимуществ, в том числе за счет продуцирования оригинальных управленческих технологий на

основе ориентации и заимствования из других управленческих концепций и смежных направлений, например менеджмента качества.

4. С начала 1960-х годов предпринимаются многочисленные попытки формализации процесса стратегического управления. На основании анализа существующего многообразия моделей стратегического управления, автором было выявлено наличие общих черт, в его представлении, что позволило предложить собственную функциональную модель процесса стратегического управления, которая раскрывает логику организации, уточняет специфику, набор характерных для каждого этапа процедур и подходов, с функциональной точки зрения.

5. Анализ ключевых понятий менеджмента качества и стратегического управления, к числу которых относится стратегия, продемонстрировал многообразие подходов к трактовке данной категории, подробный обзор которых позволил выработать собственный научный взгляд, представить оптимальное выражение сущности и дать окончательное для данного этапа развития науки экономики предельно обобщенное определение изучаемой категории, в котором мы синтезировали наиболее важные аспекты стратегического управления и акцентировали внимание на создании ценности для потребителей, а также других заинтересованных сторон. Такой подход к трактовке данной категории является достаточно конструктивным, позволяющим точно и комплексно представить эту дефиницию.

6. В современных условиях хозяйствования, обусловленных гиперконкуренцией, высоким уровнем неопределенности, увеличением объема информации и знаний, а также сложностью решаемых задач, особое значение приобретает именно стратегический аспект управления на современных предприятиях промышленности. Такая ситуация повышает актуальность корректировки системы принципов стратегического управления и разработки новых подходов к этому процессу в соответствии с объективными условиями экономического развития и в комплексе с другими средствами и методами

менеджмента. Наряду с классическими принципами стратегического планирования (единства, непрерывности, гибкости, точности, участия, холизма) особое внимание следует уделять развитию принципов специфических, направленных на развитие конкурентных преимуществ, развитие новых способностей (принципы автоматизации, адаптивности, инновативности, научно-аналитического предвидения и др.).

7. Анализ эволюции и основных дефиниций менеджмента качества и стратегического управления, а также системы принципов продемонстрировал отсутствие единого толкования и наличие многообразных подходов к их описанию. Причем, хотя для каждой управленческой области характерны специфические цели и задачи, имеется много и пересекающихся элементов, процессов, сфер деятельности и областей функционирования. Для каждой из них важен приоритетный учет факторов внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества являются средством достижения стратегически значимых результатов. Поиск основных элементов и областей пересечения этих управленческих систем позволил сопоставить системные принципы рассматриваемых систем управления и выделить области практически полного их соответствия. Так, значительное внимание каждый из комплексов принципов уделяет роли руководства и вовлечению персонала. Существенная роль отведена принципам постоянного совершенствования деятельности и ориентации на требования всех заинтересованных сторон.

Таким образом, новейшие тенденции развития экономики диктуют необходимость развития стратегического управления, ориентирующего организацию на адаптацию к условиям быстроменяющейся внешней среды, развитие новых способностей, с акцентом на усиление роли знаний, поиск и развитие уникальных конкурентных преимуществ, в том числе с использованием принципов менеджмента качества, ориентирующих организации на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности.

Глава 2. Методологические проблемы исследования и научные концепции интеграции менеджмента качества и стратегического управления

2.1. Эволюционные тенденции усиления роли менеджмента качества в современных условиях развития

По мере рыночного реформирования и развития российской экономики отечественные компании начинают проявлять все более очевидный интерес к менеджменту качества. Проблема качества актуальна для нужд всего народного хозяйства. Назрела необходимость взглянуть на нее в тесной взаимосвязи с новой экономической реальностью. В настоящее время, в условиях жесткой конкуренции, сложной экономической и политической обстановки, производители продукции и услуг поняли, что путь их выживания и благополучия в рыночной среде – это создание продукции и услуг высокого качества, конкурентоспособных как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Предприятия любой формы собственности, не уделяющие должного внимания проблеме качества, будут просто разорены, им не помогут никакие протекционистские меры государства.

Многие ученые и промышленники подчеркивают, что «менеджмент качества в настоящее время – это не ограниченная рамками производственного процесса узкая специфическая деятельность, а управление всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности. Качество на современном конкурентном рынке рассматривается не только по отношению к продукции или услугам, но и ко всем процессам в организации (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения). Категория «качество» отражает не только потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты и саму деятельность по их достижению. Качество в наступившем веке становится стратегией развития любой организации. Стратегия, ориентированная на качество

во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом. Достижение такого баланса служит определенной гарантией устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности организации в условиях меняющегося конкурентного мира»¹³⁹.

Эту тенденцию подтверждает и рост числа отечественных компаний, стремящихся получить сертификат, подтверждающий наличие у них функционирующей системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании СМК по стандарту ИСО 9001; более того, можно смело прогнозировать возрастание интереса к получению международного сертификата в ближайшем будущем. Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс внедрения и сертификации СМК, многообразны: стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, требования законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов¹⁴⁰.

В настоящее время системы менеджмента качества представляют собой эффективный инструмент, с помощью которого организации могут оптимально реагировать на постоянно усиливающиеся в условиях конкурентной борьбы требования повышать качество. В XXI веке качество – главное направление стратегии развития любого предприятия.

При этом важно отметить, что современный этап развития методологии менеджмента качества охватывает не только проблемы качества продукции

¹³⁹ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 23.

¹⁴⁰ Скворцова, Т. Новые возможности системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2000 / Т. Скворцова // Стандарты и качество. – 2008. – № 12. – С. 74–78.

(услуг), но и качество самого управления, которое непосредственно отвечает за процесс формирования соответствующего уровня качества продукции и услуг. Практика работы зарубежных и отечественных предприятий показывает, что управление системой менеджмента качества необходимо считать стратегическим вопросом. Если стратегия организации ориентирована на качество, то необходимо разработать и реализовать подходы, которые способствовали бы достижению баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала компании, а также общества в целом. Достижение такого баланса гарантирует устойчивое развитие и постоянное совершенствование деятельности предприятия в условиях меняющегося конкурентного мира¹⁴¹.

Салимова Т.А. и Ольховикова Н.Б. отмечают в своих исследованиях наличие важнейших тенденций современной экономической ситуации: «...дальнейшее развитие концепции TQM, моделей организационного совершенства, ориентация на достижение устойчивого успеха организации, в том числе на основе применения положений ИСО 9004:2009; переход к интеграции концепций менеджмента качества и устойчивого развития». Особенно интересна в рамках данного диссертационного исследования отмеченная авторами последняя тенденция, поскольку она «фактически объединяет существующие подходы в области менеджмента качества на основе концепции устойчивого развития, отражает необходимость реализации комплексного подхода к обеспечению безопасного и благополучного будущего человечества, достижению высокого качества жизни»¹⁴².

Развитие СМК в соответствии с принципами TQM, закрепленными в стандартах ИСО серии 9000, приведет к существенному изменению во всей системе управления организацией, позволит повысить качество и обеспечить рост потребительской удовлетворенности, а следовательно, сделает предприятие более

¹⁴¹ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 23.

¹⁴² Салимова, Т.А. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Т.А. Салимова, Н.Б. Ольховикова // Стандарты и качество. – 2012. – № 4. – С. 76–80.

конкурентоспособными¹⁴³. Зарубежная и отечественная практика внедрения и функционирования СМК демонстрирует ряд проблем, связанных с необходимостью адаптации требований стандартов ИСО серии 9000 к особенностям отрасли, а также ограниченными возможностями интеграции СМК в общую систему стратегического управления предприятием. Эти проблемы наиболее явно проявляются в случае позиционирования СМК предприятия как отдельного проекта со специальной документацией, отдельным руководством, исполнителями целями и задачами, что неизбежно вызывает противоречия в производственной, финансовой и других сферах деятельности предприятия. В таких условиях персонал предприятия рассматривает СМК как дополнительную нагрузку, которая усложняет деятельность предприятия, а не как инструмент повышения качества и конкурентоспособности продукции (услуг), предприятия. И только требования внешней среды чаще всего вынуждают руководство предприятий формально внедрить и сертифицировать СМК.

При внедрении специализированного для нефтегазовой промышленности стандарта ИСО 29001 возникают аналогичные проблемы. Его содержание полностью гармонизировано с требованиями стандарта ИСО 9001, и лишь специализированные поправки и уточнения приближают эту систему к особенностям отрасли. Переломить ситуацию и изменить отношение руководства и сотрудников предприятия к системам менеджмента качества можно в результате разработки согласованных подходов и механизмов адаптированной интеграции СМК в общую систему стратегического управления предприятием. При этом к качеству приоритетных, можно использовать рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»¹⁴⁴.

¹⁴³ Овсянко, Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – с. 8

¹⁴⁴ Андреева, Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123; ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения

Система менеджмента качества способствует решению как минимум трех проблем: 1) повышение качества продукции и услуг, что связано с ростом эффективности производства; 2) обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий на мировом рынке; 3) модернизация и совершенствование системы управления предприятием в целом. В рамках диссертационного исследования наибольший интерес представляет последний тезис. Смена парадигмы и принципов управления второй половины XX века, подробно представленная в главе 1, обусловила необходимость рассмотрения предприятий как открытой системы, функционирующей в нестабильной внешней среде, ориентированной на требования всех заинтересованных сторон. Доминировавший ранее функциональный подход к управлению, объединяющий отсутствие ориентации на потребителей, сложную организационную структуру, бюрократизм, отсутствие ответственности за конечный результат, требует нового подхода к управлению предприятиями, желающими быть конкурентоспособными на рынке. Использование для этого принципов, подходов и методов менеджмента качества может стать хорошим способом для подобной трансформации системы управления. Стратегическое управление при этом рассматривается как наиболее актуальная составляющая системы менеджмента для введения подобных организационных и технологических инноваций.

Однако остается еще много недостаточно исследованных теоретических и практических вопросов, не выяснено до конца место стандартов менеджмента качества, недооценена роль процессного подхода, который построен на новых принципах управления (направленность на постоянное совершенствование, ориентация на создание ценности для потребителей, использование конкурентных преимуществ, эффективная система мотивации персонала и постоянное обновление знаний). Ключевую роль в решении этих задач играет успешное

использование современных методов менеджмента качества, популяризация и внедрение международных стандартов системы менеджмента качества на основе ИСО серии 9000, а также ИСО 29001, адаптированных для предприятий нефтегазовой промышленности, и ориентация на их принципы.

В 2015 году вышла в свет новая редакция стандарта ИСО 9001. Наверное, самым радикальным отличием от предыдущей версии будет качественная эволюция стандарта: от системы менеджмента качества как свода правил для контроля несоответствий продукции и корректирующих действий, внутренних аудитов, документации и записей до системы менеджмента бизнеса в целом¹⁴⁵. Ключевые изменения состоят в следующем:

- усилены позиции процессного подхода в модели СМК;
- введены процедуры анализа и снижения рисков для обеспечения гарантированного положительного эффекта;
- введены требования определения стратегического направления компании;
- снижен предписывающий характер стандарта;
- введено понятие контекста организации;
- скорректированы позиции поддержки улучшений;
- обозначена особая роль знаний как ресурса, которым нужно управлять;
- введено понимание ожиданий и потребностей всех заинтересованных сторон;
- требования к документированной информации стали более гибкими.

¹⁴⁵ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2015; Андреева Т.А. Интеграция менеджмента качества и стратегического менеджмента в аспекте новой версии стандарта ИСО 9001 // Современный взгляд на проблемы качества управления конкурентоспособностью в условиях внешних вызовов: материалы международной научно-практической конференции «Бенцманские чтения -2015» (г. Саратов, 12 ноября 2015 г.). – Саратов: СССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 77-81.

Таким образом, новый стандарт в большей степени ориентирован на решение проблем реального бизнеса. Специалисты по праву называют СМК, регламентированную требованиями этого стандарта, системой менеджмента бизнеса. ISO 9001:2015 учитывает текущую экономическую обстановку, глобальные тенденции, актуальные потребности современных организаций. Все вышеперечисленные положения стандарта не являются новыми для стратегического управления, напротив, они как раз и составляют основу стратегического управления, характерного для современного этапа развития экономики. Это является основной причиной поиска возможностей для совместного функционирования двух систем управления, по сути призванных решать одинаковые задачи.

На современном этапе стандарты менеджмента качества используют многие российских предприятий. В связи с этим многие компании улучшили свои результаты: расширились рынки сбыта продукции, увеличились объемы экспорта, улучшились основные финансовые показатели. Однако в процессе внедрения системы менеджмента качества возникают определенные сложности, которые вызваны общими проблемами транзитивной экономики, а также недостаточным опытом управления в рыночных условиях. Кроме того, следует отметить недооценку роли и значения управления качеством, а также недостаточную квалификацию управляющего состава предприятий.

Внедрение и все более активное использование СМК на отечественных предприятиях в последние годы приобрело достаточно широкие масштабы. Эти процессы особенно активизировались после вступления России в ВТО. Не остановила эту тенденцию и сложная текущая экономическая ситуация, связанная с санкционными ограничениями и развитием импортозамещения. Это демонстрирует увеличивающееся количество российских организаций, которые стремятся получить сертификат, подтверждающий, что на предприятии функционирует система качества, соответствующая требованиям международных стандартов ИСО серии 9000. По словам создателя и президента Всероссийской

организации качества Г.П. Воронина, «с принятием в России Федерального закона «О техническом регулировании» государство заявило о намерении прекратить всесторонний контроль качества продукции и услуг. Оно оставляет за собой только надзор за обязательными, законодательно установленными требованиями к безопасности. Теперь оценка остальных характеристик качества (назначения, надежности, энергоемкости и др.), а главное – принятие решения о необходимости проведения такой оценки – за производителями и потребителями. Можно назвать ряд факторов, которые вынуждают к этому производителей, например подтверждение требований к качеству, установленных в контракте. Но есть основной фактор, обусловленный рыночной конкуренцией, – необходимость постоянно убеждать потребителя, клиента, заказчика, что качество выпускаемой продукции или оказываемой услуги полностью отвечает их запросам и ожиданиям. Доказательством этого в последние годы становится ссылка на наличие сертифицированной СМК, соответствующей стандартам ИСО серии 9000»¹⁴⁶.

По данным ИСО, в мире более 1 млн компаний имеют сертифицированные СМК, соответствующие ИСО 9001, в том числе более 50 тыс. российских компаний, что составляет 5% от общего числа сертификатов в мире. При этом, в России на данный момент один из самых высоких в мире темп прироста количества предприятий, внедривших и сертифицировавших СМК, и использующих на ее основе методы и инструменты постоянного совершенствования (рисунок 2.2.1)¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Воронин, Г. П. Новые мысли о главном / Г.П. Воронин // Стандарты и качество. – 2009. – № 10. – С. 92.

¹⁴⁷ Андреева, Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123.

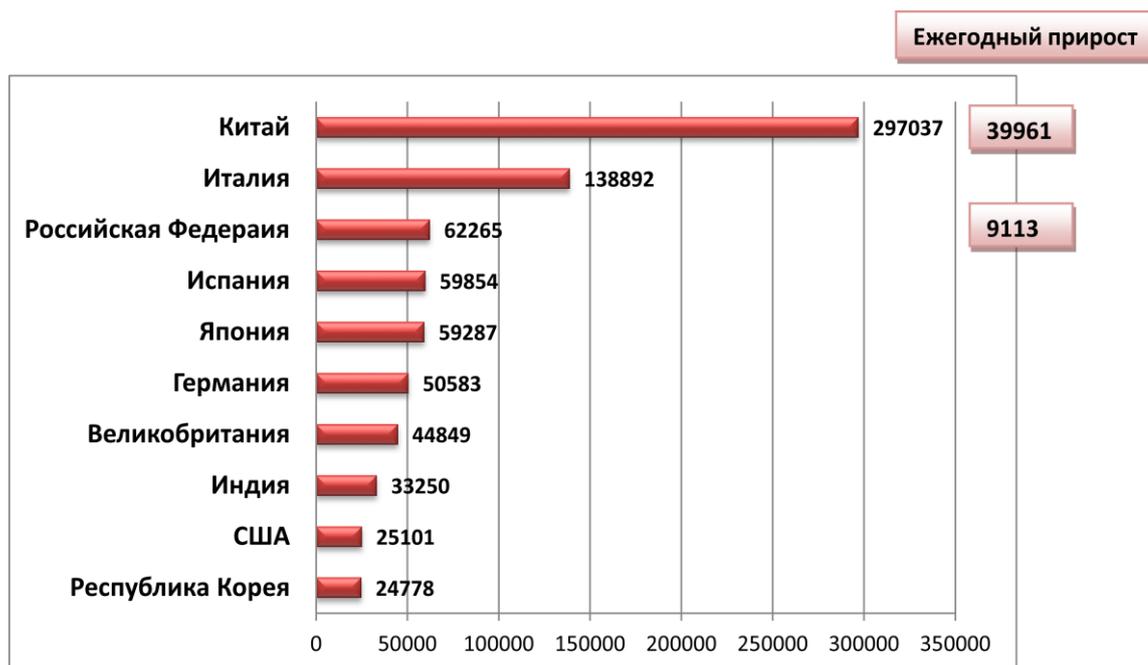


Рисунок 2.2.1 – Динамика предприятий, внедривших и сертифицировавших СМК

Несмотря на оптимистичную динамику, компании, включившиеся в решение проблемы качества, при интеграции ее в общую систему управления предприятием испытывают ряд серьезных трудностей.

Во-первых, из-за отсутствия традиций и практики стратегического управления даже высшее руководство не готово планировать будущее, учитывая потенциал организации и прогнозы развития экономической среды. В связи с этим экономически обосновывать серьезные усилия и инвестиции в освоение и развитие системы качества на предприятии достаточно сложно: достичь краткосрочного результата, как правило, не удастся, а ориентироваться на отдаленную перспективу руководители еще не готовы.

Во-вторых, из-за отсутствия традиции практического использования регулярного стратегического менеджмента, характерного для крупных корпоративных структур, действующих в условиях рынка, возникает необходимость на фоне формирования современных систем качества на отечественных предприятиях развивать такой менеджмент.

В деятельности российских компаний отдельные элементы регулярного менеджмента стали появляться в начале 1990-х годов. Тем не менее многие организации только сейчас начинают использовать современный управленческий учет, маркетинг, организовывать продажи, управление персоналом и т.д. Организация системы менеджмента на основе TQM должна опираться на основные элементы стратегического менеджмента, известные западным компаниям еще в 1980-х годах.

В-третьих, в организациях зачастую отмечаются «тройные стандарты» (думают одно, пишут другое, а делают третье). До рыночных реформ в нашей стране цели предприятий определялись централизованно, «сверху». При этом, как правило, в самой организации на достижение этих целей никто не ориентировался. Вся деятельность была ориентирована на реализацию интересов предприятия, как их себе представляли руководители, коллективной и собственной выгоды, с официально установленными целями, по большей части не связанными со стратегическими целями. Организации (в частности, их руководители) основывались на принципе минимизации собственных усилий (издержки производства и конкурентоспособность продукции их не очень волновали), достаточных для формального выполнения задач – произвести необходимые товары (услуги) в установленные сроки. Зачастую исполнители руководствовались неписаными правилами и нормами, использовали упрощенные технологии; их мало волновали реальные потребители и то, как будут выполняться последующие технологические операции¹⁴⁸.

Качество на современном конкурентном рынке рассматривается не только по отношению к товарам или услугам, но и ко всем процессам на предприятии (процессам жизненного цикла продукции, управленческим процессам, процессам

¹⁴⁸ Овсянко, Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – с. 8

управления ресурсами, процессам измерения, анализа и улучшения). Менеджмент качества должен быть встроен в общий процесс управления предприятием, но в то же время отличаться специфическими целями, задачами и методами. Причем важно понимать, что сегодня наличие сертифицированной системы менеджмента качества и стремление к постоянному совершенствованию – это не просто дань модным тенденциям, а жизненная необходимость нормальной деятельности предприятия в современных экономических условиях. Это утверждение в полной мере актуально и для предприятий нефтегазовой промышленности. Не зря в новой версии стандарта акцентировано внимание на необходимости удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Категория «качество» отражает не только потенциал, которым обладает организация, но и достигнутые результаты и саму деятельность по их достижению.

Однако в настоящее время отсутствуют отработанные механизмы взаимодействия между системой менеджмента качества и системой стратегического менеджмента предприятия, не сформулированы единые принципы интеграции, не учтены отраслевые особенности и адаптация к ним принципов менеджмента качества. Нарушение целостности управления в конечном итоге негативно сказывается на обеспечении качества и конкурентоспособности продукции, услуг и предприятий в целом, финансовой стабильности, устойчивом развитии и приводит к непоследовательным, слабо связанным, несогласованным решениям оперативных и стратегических задач.

Таким образом, проблематика создания систем менеджмента качества, реализация принципов и использование современных методов менеджмента качества и обеспечение их соответствия стандартам могут стать приоритетными вопросами стратегического развития современных предприятий промышленности. Менеджмент качества с его традиционными методами и средствами поможет сформировать на предприятии уникальные конкурентные преимущества, способные обеспечить для них устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Ввиду особой стратегической важности

для предприятий промышленности в настоящее время особенно назрела проблема интеграции систем менеджмента качества и стратегического управления.

2.2. Сущность интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления на промышленных предприятиях

Активный интерес к созданию и развитию интегрированных систем менеджмента (ИСМ) появился в конце 90-х годов прошлого столетия в связи с разработкой систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов на системы менеджмента. К числу таких систем менеджмента относятся следующие, соответствующие стандартам: ИСО серии 9000 на системы менеджмента качества, OHSAS серии 18000 на системы менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, серии 14000 на системы экологического менеджмента, серии 8000 SA (Social Accountability) на системы социального и этического менеджмента. Впервые обосновали необходимость применения в управлении интеграционных подходов применительно к расширению функций руководства М. Мескон, Ф. Хедоури, Х. Грютер¹⁴⁹.

Изучение в научной среде тенденций интеграции, а также анализ их связи с реальными процессами в современных организациях показывает, устойчивую направленность на интеграцию в развитии практически всех областей человеческой деятельности. В результате интеграции обеспечивается упорядочение, систематизация знаний и опыта, а также саморазвитие организаций. Многими исследователями отмечено создание возможности для

¹⁴⁹ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – С. 124.

устойчивого развития организаций по всему миру, именно благодаря интеграции систем менеджмента¹⁵⁰.

Сущность понятия «интегрированная система менеджмента» у многих отечественных предприятий ассоциируется, во-первых, со сложным процессом по объединению в одно целое каких-либо систем менеджмента, а во-вторых, с оптимальным способом существования организации в условиях глобальной конкуренции. Однако в общепризнанном понимании ИСМ – это «часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое»¹⁵¹. Однако, некорректно отождествление ИСМ и системы общего менеджмента организации, которая объединяет все аспекты деятельности организации. Даже в случае внедрения всех разработанных в настоящее время систем менеджмента в организации интегрированная система менеджмента не будет тождественна системе общего менеджмента организации, так как область ее распространения пока не охватывает такие аспекты деятельности как, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и др.

Толкование термина «интеграция» в научной литературе определяется ее целями и объектами. В общем виде это определение представлено в толковом словаре русского языка как «объединение в одно целое»¹⁵².

Интеграция в современной экономике – одна из основных тенденций. Интеграция применима к различным хозяйственным объектам или элементам управленческих систем. Так, главной целью интеграции как процесса объединения предприятий – является создание такой интеграционной структуры,

¹⁵⁰ Василевская, С.В. О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ // Методы менеджмента качества / С.В. Василевская. – 2010. – № 9. – С. 4–9.

¹⁵¹ Салимова, Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества/ Т.А. Салимова // Контролинг. – 2014. – № 1 (51). – С. 56-61.

¹⁵² Овсянко, Д.В. Применение стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях [Электронный ресурс] / Д.В. Овсянко, Г. Широкова, В. Недельман, А. Овсянко // Стандарты и качество. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/GOST/ps-iso9000.htm> (дата обращения: 23.05.2014).

которая способна не только обеспечить получение прибыли и повышение конкурентоспособности предприятий, но и гарантировать стабильное положение на рынке и прибыльность производственно-хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе¹⁵³. С точки зрения Е.Ф. Герштейна, «интеграция в экономике проявляется в развитии взаимодействия между ее элементами при производстве, распределении, обмене и потреблении, появлении новых форм взаимодействия, возрастании целостных свойств систем»¹⁵⁴. По мнению ученого, сущность интеграции, заключается в установлении взаимосвязей между предприятиями как ранее разрозненными элементами системы: «углубление, усиление, придание систематического характера существующим связям; увеличение количества связей и установление новых; появление новых интегративных свойств в системе; согласование связей между предприятиями; изменение структуры системы»¹⁵⁵.

В геополитической сфере используется понятие экономической интеграции как регулируемого процесса проведения согласованной межгосударственной политики, которая базируется на разделении труда, осуществлении производственного и научно-технического сотрудничества, кооперации, взаимовыгодных торгово-экономических и валютно-финансовых связях и направленной на формирование современной высокоэффективной структуры национальных хозяйств.

Анализ продемонстрировал возможность интеграции в рамках уже сложившихся систем, что ведет к повышению уровня их целостности и организованности. Отмечено, что в процессе интеграции увеличивается интенсивность взаимосвязей между элементами системы, возникают новые уровни управления и другие новые качества.

¹⁵³ Андреева, Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой корпорацией // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2013. – № 1 (45). – С. 22–28.

¹⁵⁴ Герштейн, Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: автореф. дис. ... д-ра экон. Наук / Е.Ф. Герштейн. – Минск, 1993. – С. 12.

¹⁵⁵ См: Там же Герштейн, Е.Ф. ... С. 12.

Развитию теории интеграционных явлений, процессов и тенденций в экономике посвящены исследования зарубежных (И. Ансоф, М. Портер, А. Томпсон, Ф. Шерер, М. Эггер) и отечественных ученых (В.Д. Андрианов, Г.Д. Антонов, О.Т. Богомолов, И.Г. Владимирова, Е.Ф. Герштейн, А.Г. Гранберг, Е.Л. Драчева, Д.С. Львов, Д.В. Овсянко, Т.А. Салимова, М.З. Свиткин, В.Н. Трошин и др).. Они занимались разработкой методологии интегрированных систем на основе системного подхода, исследовали возможности использования экономического потенциала предприятий промышленности посредством интеграции организационных форм в экономике.

Большинство трудов, посвященных интеграции, рассматривают этот процесс на уровне национальных хозяйств, бизнес-единиц, подразделений корпорации, т. е. как межстрановую, межфирменную, что обусловлено ее первоначальным применением в исследовании процессов экономического развития национального и отраслевого уровней.

Для настоящего исследования наибольшее значение имеет изучение интеграции систем управления во внутренней среде предприятия, как процесса объединения усилий различных подразделений для достижения стратегических показателей организации, которые приводят к укреплению связей и упрочению соподчинения ее частей, возрастанию целостности системы, т. е. внутрефирменной интеграции.

Однако, как отмечают отечественные ученые М.З. Свиткин, В.Н. Трошин, при интеграции систем менеджмента не следует механически объединять требования стандартов без учета принципов, на которых они базируются, и специфики менеджмента в организации. Такая интеграция является поверхностной и формальной¹⁵⁶.

С точки зрения применения процесса интеграции в организации как сложной системе, характеризующейся нелинейностью происходящих в ней

¹⁵⁶ Свиткин, М.З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 56–61.

взаимодействий, считаем важным отметить необходимость изменения подхода к структуризации производственной системы из статичного образования в целостный динамичный объект. Теоретические концепции и процедуры управления качеством сливаются с концепциями стратегического менеджмента за счет интеграции организационных подразделений, обеспечивая единство управления, интеграции политики и целей в области качества в миссию организации и стратегические целевые ориентиры развития.

Определяя сущность «интегрированной системы менеджмента» Салимова Т.А. выделяет наличие двух подходов к трактовке этого термина. Первый – интегрированная система менеджмента является частью общей системы управления организацией, объединяющая в себе несколько подсистем, соответствующих требованиям различных стандартов на системы менеджмента. Второй подход основан на убеждении, что создание интегрированной системы менеджмента является переходом от параллельно функционирующих систем (менеджмента качества, экологического и энергоменеджмента, промышленной безопасности и охраны труда, социальной ответственности и др.) к целостной системе, объединяющей важнейшие управляемые аспекты деятельности¹⁵⁷.

По мнению Т. Конти, известного во всем мире консультанта по менеджменту, организационным структурам и качеству, члена Международной академии качества, Американского общества по качеству и экс-президента Европейской организации по качеству, интеграция качества – это «интеграция более продвинутых взглядов на качество в организационные концепции и управленческую рутину, интеграция всех подсистем и процессов организации в систему, управление которой максимально децентрализовано, а полномочия широко делегируются, но система при этом остается целостной, она

¹⁵⁷ Салимова, Т.А. Устойчивое развитие организации на основе методологии TQM / Т.А. Салимова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 6. – С. 179–183.

коагулируется вокруг общих ценностей, исходящих из одного источника, объединяется командным духом»¹⁵⁸.

Применение процессов интеграции к отдельным системам управления в организации является сложной многоаспектной задачей, позволяющей создать совокупность взаимосвязанных элементов (принципы, методы, средства, формы управления), осуществляющих целенаправленное воздействие на объект управления в ходе его функционирования. При этом достигается синергетический эффект (свойство системы, основанное на принципе, что целое представляет собой нечто большее, чем сумма его частей), позволяющий повысить эффективность деятельности.

Именно интегрированные системы способны увязать в единое целое систему взаимодействующих и взаимосвязанных процессов, составляющих основу деятельности предприятий, и направить их работу на достижение главной цели бизнеса – получение прибыли путем удовлетворения требований и ожиданий потребителей. При этом обеспечивается эффективное управление всеми аспектами деятельности предприятий (стратегическое планирование, менеджмент персонала, менеджмент качества, финансовый менеджмент и др.) и, как результат, повышение конкурентоспособности продукции и фирмы.

Интегрированные системы менеджмента являются результатом объединения нескольких систем менеджмента, например СМК и системы стратегического управления. Интеграция возможна за счет похожих требований, предъявляемых к этим системам, например требования к управлению документацией и записями, корректирующим и предупреждающим действиям и т.д. Это позволяет существенно снизить затраты на раздельное внедрение этих систем и избежать дублирования документации. Кроме того, использование в рамках интегрированной системы менеджмента инструментов, составляющих эту

¹⁵⁸ Конти, Т. Качество: упущенная возможность? / Т. Конти. - РИА Стандарты и качество, 2007. 216 с.

систему, может значительно повысить результативность и эффективность процессов организации.

Международная практика менеджмента демонстрирует пользу интеграции от совмещения ключевых процедур и документации, что позволяет систематизировать процесс управления, снизить разного рода издержки, в том числе на ликвидацию последствий принятия ошибочных управленческих решений. Кроме того, преимущества от интеграции систем менеджмента, в соответствии с потребностями организации, состоят в обеспечении многофункциональности системы менеджмента при минимальных затратах на ее создание и функционирование, а также в оптимизации ее внутренней среды.

Интегрированные системы менеджмента должны быть построены на основе системного подхода к управлению предприятием, который позволяет установить взаимосвязь между различными аспектами деятельности, оказывающими в итоге значимое влияние на эффективную деятельность всего предприятия. Хозяйственная деятельность любой современной организации связана с рисками, определяющими основные потери, поэтому интегрированные системы менеджмента призваны минимизировать потери, путем совместного оптимального управления рисками, позволяющего сократить требующиеся предприятию материальные и организационные ресурсы.

Кумулятивный эффект от внедрения общих требований в систему управления организацией способствует эксплуатации систем менеджмента с максимальным эффектом. Преимуществами интеграции систем менеджмента являются:

- комплексное планирование развития предприятия, в котором учтены все заинтересованные стороны и их требования: акционеры, инвесторы, потребители, персонал, общество;
- рыночные предпочтения (возможность соответствовать требованиям заинтересованных сторон, улучшить имидж организации, повысить конкурентоспособность, расширить рынки сбыта и пр.);

- снижение уровня конфликтности и возможных противоречий между интересами по поводу качества, экологии, охраны труда, более эффективное распределение ресурсов посредством анализа результативности (эффективности) затрат и риска планируемых мероприятий;

- уменьшение числа процессов и процедур по сравнению с общим количеством процессов, характерных для автономных систем менеджмента;

- нивелирование межфункциональных барьеров и разобщенности персонала на предприятии, которые возникают в процессе разработки и функционирования автономной системы менеджмента, обеспечение целей организации;

- финансовые преференции (возможность сокращения временных издержек и других ресурсов на разработку и функционирование ИСМ, в отличие от суммарных затрат в случае нескольких автономных систем менеджмента, исключается дублирование процессов);

- административные преимущества (обеспечение высокого качества информации, используемой при принятии решений, снижение уровня бюрократизации и числа возможных ошибок при соблюдении требований различных стандартов, обеспечение большей согласованности действий внутри компании, уменьшение количества нормативных документов, в отличие от большого объема документов при использовании нескольких автономных систем менеджмента);

- юридические выгоды (оценка и разграничение правовых требований, соответствие законодательству, улучшение взаимодействия с контролирующими органами);

- расширение нематериальных активов: патентов, стоимости бренда, деловой репутации, деловых традиций предприятия, уровня внутрифирменного менеджмента и др.;

- повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта, улучшение имиджа, гибкость и адаптивность предприятия и пр.

По причине недостаточности исследований в данном направлении и на основании результатов анализа терминологических дефиниций в области менеджмента качества и стратегического управления считаем необходимым предложить собственное определение понятия интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, ориентированной на принципы менеджмента качества: *интегрированная система менеджмента качества и стратегического управления* – это совокупность элементов организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления непрерывного многоаспектного процесса активного управленческого воздействия на все элементы, составляющие систему, направленного на развитие способностей и уникальных компетенций, обеспечивающих развитие организации в направлении, обозначенном в миссии и целях, с учетом внешних факторов, определенных ресурсов и конкурентных преимуществ, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности и эффективности деятельности организации, и ориентированном на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности, с учетом регулярной корректировки планов.

В отличие от существующих определений, основанных на классической методологии стратегического управления, авторский подход учитывает новейшие тенденции интеграции смежных управленческих областей – менеджмента качества и стратегического управления для достижения синергетического эффекта. Менеджмент качества представлен в данном определении в качестве основополагающих принципов, обозначенных в ИСО 9001-2015, учитывающих новейшие тенденции развития экономики, что дополняет теоретическую базу менеджмента.

Обсуждая сущностные основы интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, необходимо определить ее структуру и логику организации. При этом будем опираться на разнообразные классические модели стратегического управления. Следует отметить, что наиболее популярные

в научной среде модели стратегического управления, формализующие этот процесс, представляют его в виде некоего алгоритма, содержащего определенную последовательность взаимосвязанных функциональных элементов и этапов. Большинство моделей ограничивается рассмотрением процесса стратегического планирования, однако при этом не уделяется должного внимания другим управленческим аспектам, тогда как классическая теория менеджмента рассматривает процесс управления с точки зрения четырех управленческих функций: планирование, организация, мотивация и контроль. В своей работе мы предлагаем расширить взгляд на организационную логику процесса стратегического управления с позиций четырех функций управления и процессов менеджмента качества, регламентированных в стандарте ИСО 9001-2015.

Большинство разработанных классических моделей стратегического процесса основывается на одной теоретической конструкции или базовой основе. В соответствии с одной из концептуальных моделей стратегического управления, разработанной в Гарвардской школе бизнеса, составление стратегического плана представляет собой формулирование стратегии, основанное на стратегическом мышлении, посредством глубокого анализа топ-менеджментом компании «потока проблем» (рисунок 2.2.1). При этом К. Эндрюс в соавторстве с К. Христенсеном подчеркивают, что стратегия, являясь результатом процесса созидательного проектирования, представляет собой уникальный продукт, отражающий отличительные особенности конкретного предприятия¹⁵⁹. Следует, однако, отметить, что данная модель отличается определенным субъективизмом, поскольку учитывает ценности высшего руководства.

¹⁵⁹ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 234.



Рисунок 2.2.1 – Модель стратегического планирования
(Гарвардская школа бизнеса)

И. Ансофф предложил новую, принципиально отличную модель с использованием понятия «формализованные цели», что стало важным шагом в направлении более четкого и объективного видения системы стратегического управления компанией. В данной модели представлено два подхода к процессу стратегического планирования, которые различаются степенью детализации основных этапов его разработки. По мнению И. Ансоффа, для каждого этапа формирования стратегии необходимо разработать подробный перечень факторов, которые высшее руководство должно учесть, принимая управленческие решения. Укрупненная модель формирования стратегического плана показывает, что цели компании устанавливаются по результатам оценки внешних факторов и ее ресурсного потенциала (рисунок 2.2.2)¹⁶⁰.

¹⁶⁰ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 46.



Рисунок 2.2.2 – Модель стратегического планирования И. Ансоффа

По мнению ученого, в целостном стратегическом плане должны содержаться как финансовая, так и административная составляющие, находящиеся во взаимодействии, что способствует возникновению синергетического эффекта. Кроме того, модель И. Ансоффа предусматривает обратную связь, обеспечивающую итеративность (постоянную взаимосвязь с другими объектами) процесса формирования стратегического плана и непрерывность его реализации¹⁶¹.

С моделью Гарвардской школы имеет некоторое сходство модель стратегического управления Г. Стейнера, а от модели И. Ансоффа ее отличает большая условность и меньшая привязанность к конкретной практике (рисунок 2.2.3). Г. Стейнер отмечает взаимосвязь стратегического, среднесрочного и тактического планирования, определяя при этом конкретные предметы планирования на каждом уровне. Ученый отмечает взаимосвязь стратегических целей организации от ценностей высшего руководства и состояния внешнего и внутреннего окружен¹⁶². В модели обозначены этапы организации выполнения плана и предусмотрен контроль за его выполнением, корректировка и развитие,

¹⁶¹ См.: Там же Ансофф, И. С. 46.

¹⁶² Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 34.

что расширяет границы функциональных областей процесса стратегического управления.

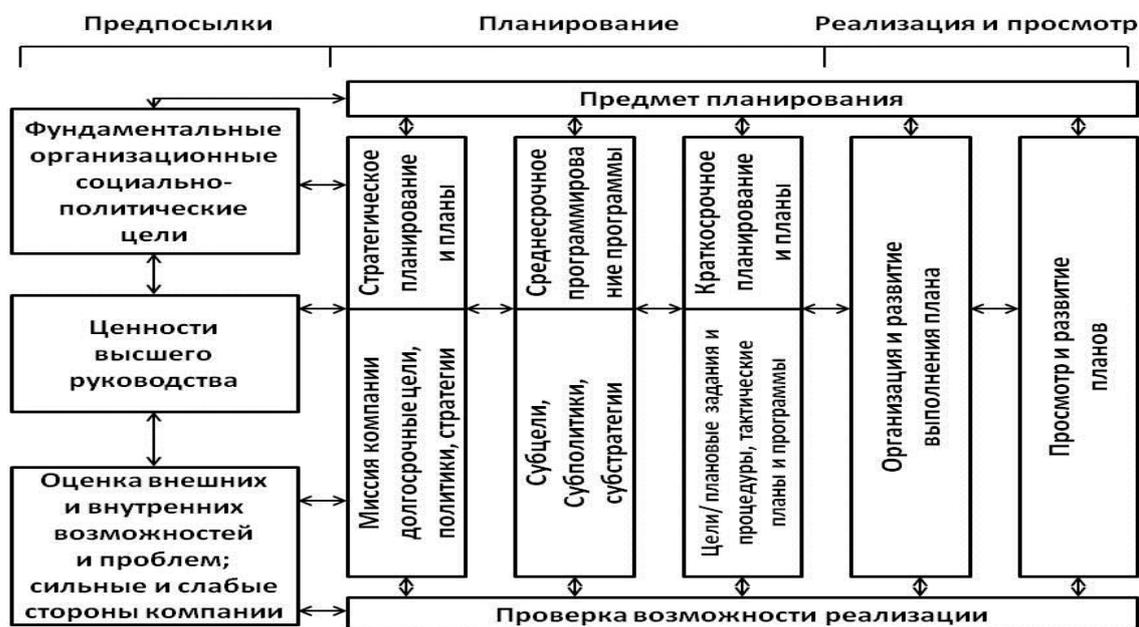


Рисунок 2.2.3 – Модель стратегического управления Г. Стейнера

Основываясь на трех концептуальных моделях стратегического планирования и управления, многие современные ученые пытались выработать свои принципиальные подходы к этому процессу.

Так, Д. Аакер, признанный специалист в области менеджмента, предложил концептуальную схему стратегического управления дополнить четырьмя ключевыми элементами, характеризующими организацию: структура, системы, люди и культура (рисунок 2.2.4)¹⁶³. В соответствии с данным подходом организационная структура является главной в формировании определенных линий управленческих и коммуникативных взаимодействий, а также механизма реализации организационных задач. Правомерность такого подхода оправдана определенной функциональной необходимостью всех подсистем модели стратегического планирования.

¹⁶³ Петров, А.Н. Стратегическое планирование/ А.Н. Петров. – СПб.: Знание; ГУЭФ, 2003. – С. 56.

Например, система бюджетного планирования помогает оптимизировать инвестиции в различные направления деятельности.



Рисунок 2.2.4 – Схема анализа организации

Информационные технологии являются основой построения взаимосвязей производителей, поставщиков и продавцов, обеспечивают ведение учета и контроля запасов и заказов, регулируют процессы ценообразования и продвижения продукции, обеспечивают информационную поддержку процесса производства. Оценка результатов деятельности организации определяет дальнейшее поведение сотрудников, а следовательно и степень реализации стратегии. Люди – это основной элемент, существенно влияющий на систему стратегического управления, так как стратегия базируется на организационных компетенциях, которые, в свою очередь, зависят от людей, а также от эффективной системы мотивации. Организационная культура и ценности высшего руководства – это четвертый элемент, включающий набор общих ценностей и норм поведения или доминирующих убеждений, определяют приоритеты организации, а также символы и символические действия для развития и сохранения общих ценностей и норм.

Интересен с научной и практической точек зрения подход профессора А.Н. Петрова к процессу разработки стратегии. В разработанном ученым контуре

стратегического планирования процесс целеполагания, как и во многих других моделях, начинается с этапа анализа (рисунок 2.2.5).



Рисунок 2.2.5 – Контур стратегического планирования¹⁶⁴

Отличие контура планирования от рассмотренных выше моделей в наличии этапа выбора. А.Н. Петров предлагает принцип иерархичности, подразумевающий создание стратегий развития структурных подразделений совокупно с базовой стратегией. Производство конкретной продукции является задачей линейных подразделений, следовательно, они корректируют базовую стратегию по линии «продукт – рынок». Повышением эффективности использования конкретного вида ресурса занимаются функциональные подразделения предприятия, которые, соответственно, корректируют базовую стратегию по линии «ресурсы – возможности». Таким образом, линейные подразделения отвечают за разработку конкретных бизнес-проектов, а

¹⁶⁴ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 235.

функциональные – разрабатывают конкретные функциональные стратегии. Неотъемлемыми частями контура стратегического планирования является контроль и оценка эффективности реализованной стратегии. Если план выполнен не в полной мере или, наоборот, реализован полностью, базовый план можно переформулировать¹⁶⁵. Таким образом, контур стратегического планирования А.Н. Петрова содержит этапы реализации и контроля, которые можно отнести к функциям управления, связанным с организацией, мотивацией и контролем. Кроме того, автор справедливо отмечает, что стратегическое планирование должно осуществляться на всех иерархических уровнях (макро-, мезо-, микро-) национальной экономики, что позволяет обеспечить тесную увязку общегосударственной стратегии со стратегиями развития регионов и предприятий¹⁶⁶.

Анализ представленных моделей показал, что внимание большинства ученых сосредоточено на процессе планирования, и таким важнейшим функциям управления, как организация, мотивация и контроль, уделено неоправданно мало внимания. Неотъемлемыми составляющими процесса стратегического управления наряду с планированием, которое в нашем случае подразумевает исследование и анализ внешней и внутренней среды, разработку нескольких вариантов стратегий и выбор из них наиболее оптимального, являются организация процесса стратегического управления, мотивация и контроль за реализацией плана. Аналогичные процессы регламентированы и в системе менеджмента качества.

Организация подразумевает распределение задач между отдельными подразделениями, установление взаимодействия, определение порядка и условий функционирования организации. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное и оперативное воздействие. Административно-организационная форма воздействия предполагает определение

¹⁶⁵ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 235.

¹⁶⁶ См.: Там же. Петров А.Н. ... С. 323.

структуры компании, обеспечение взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности работников аппарата управления. Оперативное воздействие обеспечивает функционирование в соответствии с утвержденным планом и тесно связано с текущим планированием. В системе менеджмента качества к функциям, ответственности и полномочиям в организации предъявляются следующие требования: высшее руководство должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций.

Задача мотивации как одной из основных функций менеджмента заключается в процессе побуждения работников к деятельности с помощью формирования у них определенных мотивов поведения для достижения целей (как личных, так и целей организации). В ходе процесса мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности – интересы – мотивы деятельности – действия людей.

Несколько разделов стандарта ИСО 9001-2015 посвящено требованиям к мотивации персонала. В ИСО 9001-2015, например, требования, касающиеся компетентности и осведомленности персонала, стимулируют персонал, активизируют процессы повышения квалификации, что особенно важно в условиях высокотехнологичного развития процессов производства. Образованный, компетентный, осведомленный персонал чувствует ответственность за свою работу, за достижение соответствующих целей организации, в том числе и в области качества. Один из принципов менеджмента качества – вовлечение работников – подразумевает, что работники всех уровней должны быть вовлечены в качественный труд, что дает возможность организации с выгодой использовать их способности. Следование этому принципу требует от персонала: инициативы и ответственности в решении проблем; активного поиска возможностей для улучшения; постоянного повышения знаний, опыта и

компетентности; передачи опыта и знаний остальным членам команды; ориентации на создание дополнительных ценностей для потребителей; представления своего предприятия потребителям и всем заинтересованным сторонам в лучшем свете. От руководства организации требуется обеспечить условия, при которых персонал будет получать удовлетворение от работы и испытывать чувство гордости за свою организацию. Получаемые преимущества: мотивированный, преданный организации и максимально вовлеченный в работу персонал; персонал чувствует ответственность за результаты своего труда; персонал стремится внести свой вклад в деятельность по постоянному улучшению¹⁶⁷.

Наиболее передовой концепцией мотивации в настоящее время является партисипативное управление, в котором учитывается естественное стремление человека участвовать в протекающих в организации процессах. Она исходит из того, что если человек принимает участие во внутриорганизационной деятельности, в выработке решений, то он работает с большей отдачей. На практике применяются разные методы привлечения работников организации к управлению: предоставление работникам права самостоятельно принимать решения по поводу осуществления своей деятельности; привлечение работников к принятию решений по поводу выполняемой ими работы; привлечение работников к рационализаторской деятельности; предоставление права на формирование рабочих групп и др. Многие из этих подходов используются при осуществлении мотивации работников в менеджменте качества как системе, пропагандирующей вовлечение работников в качественный труд и лидерство.

Контроль выступает заключительным звеном в цепи управленческой деятельности, заключающейся в отслеживании рабочей деятельности и направленной на обеспечение гарантий того, что она ведется в запланированном

¹⁶⁷ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

порядке. Контроль включает также корректировку выявленных отклонений. Эффективная система контроля гарантирует, что деятельность ведется способом, обеспечивающим достижение намеченных организацией целей, а критерием эффективности любой системы контроля служит то, насколько она способствует достижению организационных целей. В идеале каждая организация стремится максимально результативно и эффективно достичь своих целей. В системе менеджмента качества требования к контролю определены в разделе 9 «Оценка результатов деятельности». В соответствии с требованиями организация должна оценивать результаты деятельности и результативность СМК. Высшее руководство должно через запланированные интервалы времени анализировать СМК в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическими направлениями организации.

Реализация требований стандарта ИСО 9001 в рамках процесса стратегического управления позволяет обобщить существующие теоретические и практические подходы к организационной составляющей процесса стратегического управления и сформировать единый подход и особенности реализации четырех основных видов управленческой деятельности:

- организационное стратегическое предвидение предполагает осуществление систематического развития мышления менеджеров, основанного на стратегических решениях, принятых ранее, и их результатах. Анализ своего и чужого опыта дает возможность предприятию скорректировать стратегическое направление и оптимизировать стратегическое управление;

- распределение ресурсов (организационных, дефицитных управленческих талантов, технологического опыта, особенно в условиях их жесткой экономии) , предполагает значительное внимание к менеджменту ресурсов, знаний и информации;

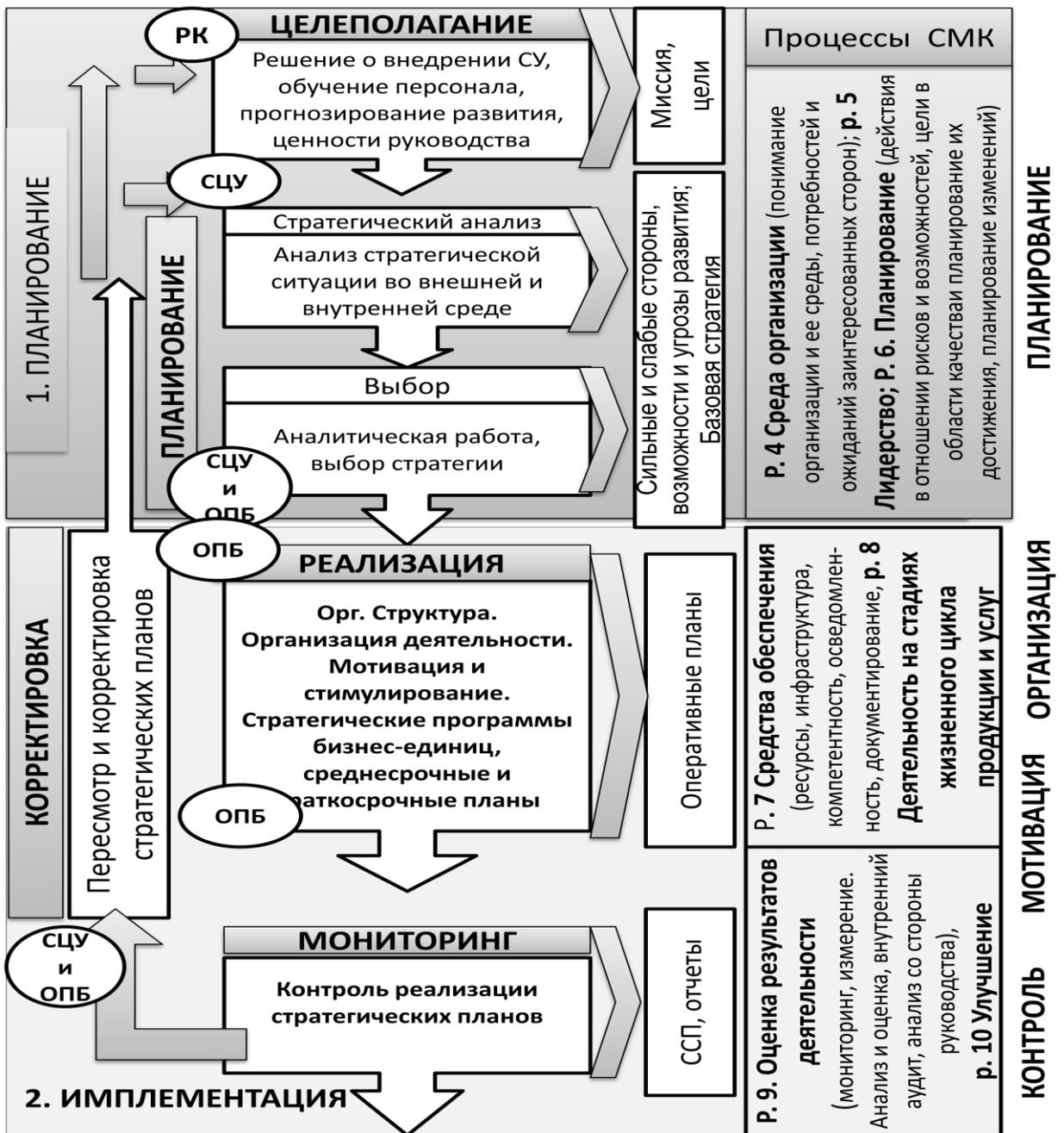
- адаптация к условиям внешней среды предполагает осуществление действий стратегического характера, улучшающие отношения предприятия с его

окружением. Предприятию следует адаптироваться к внешним условиям (и благоприятным возможностям, и опасностям), выработать различные сценарии развития и возможности успешной адаптации к условиям нестабильной внешней среды;

- внутренняя координация на основе процессного подхода, т. е. координация стратегической деятельности для эффективной интеграции внутренних операций, что является неотъемлемой частью управленческой деятельности предприятия;

- ориентация на постоянное совершенствование в соответствии с принципами менеджмента качества.

Три последние позиции полностью корреспондируются с современными концепциями менеджмента качества, который за многолетнюю историю эволюционировал в систему менеджмента бизнеса и должен учитывать контекст организации и ориентировать ее развитие на требования всех заинтересованных сторон, а также постоянное улучшение. Все этапы стратегического управления характеризуются отдельным самостоятельным значением и осуществляются конкретными ответственными структурами посредством особых специальных методов и инструментов. Учитывая данные рассуждения, мы разработали концептуальную организационную модель функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (рисунок 2.2.6). Модель отражает структуру и логику организации процессов в рамках интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, предусматривает интерактивную обратную связь, определяющую возможность возврата на предыдущую стадию процесса для корректировки стратегии.



РК – руководство компании; СЦУ – стратегический центр управления;

ОПБ – отдел планирования бизнес-единицы

Рисунок 2.2.6 – Концептуальная организационная модель функционирования ИСМКиСУ

В таблице 2.2.1 описаны основные этапы функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления с организационной точки зрения.

Каждому этапу стратегического управления соответствуют процессы, реализуемые в рамках системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015¹⁶⁸.

На этапе целеполагания реализуются два процесса: формулирование миссии предприятия и определение его целей. Миссия предприятия, как правило, формулируется в виде перечня положений, в которых заключаются назначение и философия компании относительно ее экономической, производственной, социальной деятельности. Если миссия предприятия четко сформулирована, основывается на единых принципах управленческой психологии, содействует четкой ориентации на рынке, это способствует улучшению качества стратегических решений. Процесс целеполагания реализуется на базе установленной миссии, ценностей высшего руководства и сотрудников предприятия, а также имеющейся корпоративной культуры. Четко и правильно сформулированные цели, необходимо документально зафиксировать и проинформировать о них коллектив, только тогда они будут стимулировать процесс их осуществление во всей организации и станут важной частью процесса стратегического управления. Необходимо, чтобы цели были конкретными, измеримыми и четко ориентированными во времени, а также выстроенными по приоритетности и сопряженными с ресурсами организации.

После того как миссии и цели определены и сформулированы, руководство предприятия приступает к диагностическому этапу процесса стратегического планирования. Оценка внешней среды способствует эффективному контролю над внешними по отношению к фирме факторами, которые представляют угрозу или дают новые возможности для достижения целей. Анализ внешней среды помогает также оценить изменения, воздействующие на различные аспекты деятельности предприятия, осуществлять контроль и анализ деятельности конкурентов.

¹⁶⁸ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

Таблица 2.2.1 – Логика организации функционирования интегрированной системы менеджмента качества (СМК) и стратегического управления (СУ)

Фаза СУ	Этап СУ и его содержание / процессы СМК	Основные организационные мероприятия	Суть организационных мероприятий
1	2	3	4
ПЛАНИРОВАНИЕ	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ Разработка миссии компании, установление целей / <i>Р. 4. Среда организации (понимание организации и ее среды, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон); р. 5. Лидерство</i>	Решение высшего руководства организации о создании системы стратегического управления	Определяющее значение на этом этапе имеет видение руководителями организации ее перспектив. Большую роль играют убежденность руководства в необходимости осуществления процесса СУ и его ценности
		Разъяснительная работа среди сотрудников, организация обучения	Необходимо разъяснить сотрудникам, менеджерам высшего, среднего и низшего уровней миссию и цели организации. Следует приглашать консультантов, организовывать учебные группы, проводить консультационные семинары, обмениваться опытом с передовыми компаниями отрасли
		Определение и реализация необходимых стратегических изменений в организации	Важно выделять стратегические хозяйственные подразделения бизнес-единиц, т. е. осуществлять сегментацию корпоративного бизнеса. Необходимо создать расчетно-аналитическую службу, а также сформировать корпоративную культуру организации
	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ Анализ контекста предприятия (внешние факторы, внутренние возможности и проблемы, сильные и слабые стороны) / <i>Р. 6. Планирование (действия в отношении рисков и возможностей, цели в области качества и планирование их достижения, планирование изменений)</i>	Самооценка предприятия (выяснение готовности к внедрению интегрированной системы МК и СУ)	В организации должен проводиться мониторинг с целью исследования следующих основных элементов: - организационная структура управления; - контекст организации, т.е. состояние внешней и внутренней среды
		Организация оценки контекста предприятия	Оценивается внешняя деловая окружающая среда. Выявляются возможности и угрозы. Определяются ключевые факторы успеха. Оценивается ресурсный потенциал (внутренние возможности, сильные и слабые стороны)
	ВЫБОР Предложение альтернативных вариантов стратегий и выбор наиболее оптимального / <i>р. 5. Лидерство</i>	Проведение форсайт-сессии (с участием руководства и экспертов отрасли) по разработке альтернативных вариантов стратегии и осуществление выбора наиболее оптимального варианта	Осуществляется анализ, проводятся консультации между руководителями предприятия и руководством стратегических бизнес-единиц. Процессы осуществляются на основе принципов «сверху вниз» или «снизу вверх» (возможно совмещение двух принципов)
		Формулирование базовой стратегии предприятия	Стратегическое предвидение и стратегическое мышление руководства помогают в процессе выработки стратегии

Продолжение таблицы 2.2.1.

1	2	3	4
Имплементация	<p align="center">РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ</p> <p><i>Р. 7. Средства обеспечения (ресурсы, инфраструктура, компетентность, осведомленность, документирование, р. 8 Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг</i></p>	Трансляция стратегических целей корпоративного центра до уровня бизнес-единиц	Разрабатывается система конкретных показателей, которые позволяют формализовать базовую стратегию предприятия для стратегических бизнес-единиц
		Формирование оптимальной организационной структуры. Организация деятельности.	Формируется организационная структура, оптимальная для реализации стратегии. Распределяется ответственность и обязанности. Все виды деятельности подчиняются одной цели – созданию ценности для потребителей
		Разработка среднесрочных и краткосрочных программ развития	Распределяются ресурсы, закрепляется ответственность, разрабатываются механизмы реализации среднесрочных и краткосрочных программ развития. Обеспечивается интеграция, координация и взаимодействие систем стратегического и оперативного управления и других систем организации
		Мотивация персонала	Формируется эффективная система мотивирующих мероприятий и стимулирующих мер. Осуществляется взаимная поддержка программ (действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны мешать реализации других целей)
	<p align="center">МОНИТОРИНГ</p> <p>Контроль уровня результативности реализации стратегии / <i>Р. 9. Оценка результатов деятельности (мониторинг, измерение, анализ и оценка, внутренний аудит, анализ со стороны руководства)</i></p>	Установление показателей оценки реализации стратегии	Разрабатывается система сбалансированных стратегических показателей
		Мониторинг параметров контроля	Осуществляется контроль и анализ имплементации стратегии
		Анализ степени реализации стратегии	Анализируется участие всех бизнес-единиц в достижении стратегических целей
	<p align="center">КОРРЕКТИРОВКА</p> <p>Устранение недостатков в системе стратегического управления / <i>Р. 10. Улучшение (несоответствия и корректирующие действия, постоянное улучшение)</i></p>	Корректировка стратегических целевых показателей бизнес-единиц и корпоративного центра. Информирование сотрудников об изменениях	Осуществляется возврат на этап планирования для пересмотра стратегических целевых показателей после повторного стратегического анализа. Корректируются ранее установленные показатели развития. Корректируется существующая стратегия или разрабатывается новая

Чтобы максимально использовать внешние возможности и нивелировать риски, связанные с внешними угрозами, руководство должно проанализировать внутренний потенциал компании и выявить ее внутренние сильные и слабые стороны. Обследованию должны подвергнуться следующие функциональные области деятельности предприятия, включая маркетинговую деятельность,

бухгалтерский учет, производственную сферу, качество продукции и услуг, человеческие ресурсы, культуру и имидж предприятия, а также социальную ответственность. Особое внимание оценке среды организации и анализу рисков придается в системе менеджмента качества. Так, в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями, а направление усилий на выявление рисков и возможностей создает основу для повышения результативности СМК, достижения улучшенных результатов и предотвращает неблагоприятные последствия.

При изучении стратегических альтернатив руководителям следует проанализировать возможные варианты развития и выбрать наиболее оптимальный для достижения поставленных целей. Определившись со стратегической альтернативой, руководство должно выбрать конкретную стратегию. Для этого следует выработать конкретную, четкую концепцию развития компании и ее будущего, которая устраивала бы всех. Принятое решение должно быть тщательно проанализировано и взвешено. На выбор стратегии оказывают влияние различные факторы: опыт предыдущих стратегий; риски; мнение владельцев акций, нередко ограничивающих руководство при выборе стратегии; фактор времени. Выработка управленческих решений по стратегическим вопросам осуществляется различными способами, как «сверху вниз», так и «снизу вверх», а также в совокупности обоих направлений (разработка стратегии осуществляется высшим руководством совместно с плановой службой и стратегическими бизнес-единицами).

С целью упрощения принятия решения в практике стратегического планирования используется большой диапазон моделей стратегического выбора (которые будут подробно рассмотрены в следующем разделе). Наиболее популярными из данных моделей являются: матрица возможностей И. Ансоффа; модель конкурентных стратегий М. Портера; матрица А. Стейнера «рынок – продукт»; метод стратегического выбора Ф. Котлера; модель стратегического

выбора, связанная с циклическим характером развития хозяйственных объектов и др. Современные методы менеджмента качества, использующие подходы систематизированного поиска решений (ФСА, QFD и др.), могут быть полезны на этом этапе.

Основные требования к реализации стратегии в системе менеджмента качества определены в р. 7 «Средства обеспечения» и р. 8 «Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг». Так, в качестве основного ресурса процесса реализации стратегии упоминается персонал (человеческие ресурсы), который должен обладать определенной компетентностью, а также быть осведомлен о политике в области качества, соответствующих целях, своем вкладе в результативность СМК, включая пользу от улучшения результатов деятельности и др. Особое значение придается такому ресурсу, как знания, которые организация должна определить для функционирования ее процессов.

Первым шагом этапа реализации стратегии следует назвать трансформацию стратегических целей стратегического центра компании в среднесрочные и краткосрочные программы (планы) стратегических бизнес-единиц. После разработки таких программ их необходимо увязать с основными организационными функциями. С этой задачей поможет справиться заимствованная из менеджмента качества и бережливого производства методология Хосин Канри (подробнее об этом в главе 5). При реализации целей следует ориентироваться на комплексы сбалансированных показателей, которые должны содержаться в программах. В программах должны быть заложены ориентация на определенные ресурсы, которыми располагает компания, конкретные сроки и процедуры реализации.

Для того чтобы эффективно управлять компанией, руководство должно организовать, скоординировать и обеспечить взаимодействие всех систем стратегического и оперативного управления бизнес-единиц и стратегического центра. Система менеджмента качества рекомендует для этого процессный подход. Некоторые компании идут еще дальше и превращаются в обучающиеся

организации, избавившиеся от последних рудиментов иерархии. Обучающаяся организация характеризуется наивысшей степенью горизонтальной координации.

На стадии имплементации стратегии кроме организации большая роль отведена мотивационной функции менеджмента. Для осуществления эффективной реализации стратегии необходимо активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения запланированных целей. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существуют две группы теорий (содержательные и процессуальные), пытающиеся объяснить этот процесс. Наиболее признанной содержательной теорией является концепция А. Маслоу, основанная на том, что существует пять видов потребностей, на которые люди опираются в своих мотивациях. Потребности образуют своеобразную иерархическую пирамиду, в которой каждая из потребностей становится мотиватором после того, как низшая потребность будет удовлетворена.

К. Альдерфер, основоположник теории мотивации, отмечает три группы потребностей: потребность существования, потребность связи и потребность роста. В отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер считает, что движение от потребности к потребности происходит по двум направлениям: вверх, если не удовлетворяется потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

В теории мотивации МакКлелланда делается вывод о том, что люди мотивированы в первую очередь потребностями высших уровней: власти, достижения и причастности.

Ф. Герцберг в своей теории утверждает, что «факторы здоровья» (заработная плата, условия и режим работы, межличностные отношения и т. п.) формируют в человеке лишь ощущение удовлетворенности или неудовлетворенности работой и не являются мотивирующими факторами.

Мотивация человека должна зависеть от таких факторов, как достижение результатов, признание, карьера и т. п. Идеология «обогащенного труда» Ф. Герцберга направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей, когда ему недоступны ценности и цели организации. Технология «обогащенного труда» включает: партисипативный менеджмент, организацию автономных рабочих групп, расширение должностных обязанностей и ответственности, ротацию кадров, гибкий рабочий график, периодические профессиональные перемещения, совмещение смежных специальностей, внутреннее совместительство, компенсаторные методы.

Считается, что самый квалифицированный и мотивированный персонал в мире в области управления качеством работает в Японии. В основу его мотивации положены многие разработки Ф. Герцберга, персонал регулярно обучается, его обучение основано на принципах массовости, организованности в общенациональном масштабе, дифференцированности, вовлеченности всего персонала, организации по принципу «сверху вниз», при этом используются разнообразные методы обучения. Повышение заинтересованности персонала в качественном выполнении своей работы связано с созданием в организации условий для вовлечения сотрудников в процессы совершенствования деятельности, повышения квалификации и развития. Оплата труда выступает в качестве важного, но далеко не единственного фактора, способствующего росту заинтересованности персонала¹⁶⁹.

Завершающий этап процесса имплементации связан с контрольной функцией. В стандарте ИСО 9001-2015 он регламентирован в р. 9 «Оценка результатов деятельности» и подразумевает проведение мониторинга, измерений, анализа и оценки, проведение внутреннего аудита, осуществление анализа со стороны руководства. Даже после того, как тщательно проведено планирование,

¹⁶⁹ Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – С. 263.

создана организационная структура, способная эффективно обеспечить достижение целей, а работники четко знают направление своей деятельности и имеют сильную мотивацию к труду, по-прежнему нельзя быть уверенным, что все будет идти по плану и что цели будут достигнуты. Следовательно, контроль выступает заключительным звеном в цепи управленческой деятельности. Это единственный способ узнать, достигаются ли стратегические цели, и если нет, то по каким причинам.

Для долгосрочного успеха стратегического управления очень важную роль играет непрерывная оценка его реализации. Процесс формирования стратегии представляет собой циклический итеративный, нуждающийся в силу неопределенности внешней среды в постоянных корректировках процесс. Это актуализирует обеспечение модели стратегического управления механизмом осуществления обратной связи и интегрированием процесса контроля в процессы реализации стратегии. Стратегия оценивается посредством сравнения результатов работы с целями. Процедура оценки и результаты соответствия или несоответствия запускают механизм обратной связи для корректировки стратегии. Среднесрочные программы развития на уровне стратегических бизнес-единиц пересматриваются и корректируются, если отмечаются существенные изменения внешней и внутренней среды и становится невозможным достижение запланированных показателей. При этом оценку и корректировку необходимо производить систематически и непрерывно, охватывая все уровни реализации стратегии. В некоторых исключительных случаях могут быть внесены корректировки в миссию и цели предприятия. В СМК этот процесс регламентирован в р. 10 «Улучшения»: он предусматривает регулярное выявление несоответствий и проведение в отношении них корректирующих действий, а постоянные улучшения рассматриваются в качестве обязательного процесса организации¹⁷⁰.

¹⁷⁰ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

Проанализировав существующие подходы и модели стратегического управления, можно выделить несколько общих черт, применимых и для характеристики интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления:

– *Многостадийность*. Подразумевает определенную последовательность стадий (этапов): целеполагание, анализ внешней и внутренней среды, разработка альтернативных вариантов стратегии, выбор стратегии, реализация, контроль ее выполнения и корректировка.

– *Многоуровневость*, или иерархичность построения. Часто система менеджмента включает несколько уровней (корпорации, бизнес-единиц, подразделений) и подразумевает тесное взаимодействие различных уровней организации.

– *Перспективность* (долгосрочность или уровень перспективы), подразумевающий определенные сроки, на которые разрабатывается стратегический план предприятия, разделение указанных сроков на среднесрочный и краткосрочный периоды. Краткосрочные и среднесрочные планы уточняются функциональными сферами бизнеса, набором определенных ресурсов и конкретно установленной ответственностью. При этом необходима адаптация и корректировка, определяемая ситуацией во внешней и внутренней среде предприятия. Общая стратегическая линия организации при этом не должна принципиально меняться.

– *Аналитический характер*. Предполагает различные виды аналитической работы и применение современных методов и инструментов стратегического управления и менеджмента качества с целью оценки возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия, которые оказывают влияние на его функционирование.

– *Субъективизм*. Подразумевает взаимосвязь стратегии компании и ценностей высшего руководства, имиджа и корпоративной культуры организации.

Для современного этапа развития экономики характерна особая сложность и масштабность задач менеджмента качества и стратегического управления, что в первую очередь относится к управлению крупными корпорациями. В качестве причин усложнения управленческих задач можно выделить внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся динамичность современной экономической среды, процессы глобализации и интеграции России в мировое экономическое пространство, усиление конкуренции в большинстве отраслей экономики, а также повышение публичности бизнеса, что подразумевает заинтересованность в деятельности компании не только акционеров и контрагентов, но и институциональных инвесторов, региональных органов государственного управления, общественных организаций. Данные стейкхолдеры нередко выставляют компаниям дополнительные условия, например касающиеся социальной ответственности бизнеса или влияния на окружающую среду. В российском законодательстве, постоянно совершенствующемся и приближающемся к мировой практике, также отмечаются тенденции изменения экономической среды.

На корпоративное управление, менеджмент качества и стратегический менеджмент оказывают значительное влияние и внутренние факторы, связанные с особенностями самих компаний. Одним из наиболее важных факторов является укрупнение компаний, которое неизбежно приводит к усложнению организационной структуры, затруднению коммуникаций между отдельными бизнес-единицами и стратегическими уровнями иерархии в компаниях. Процессы глобализации определяют деятельность некоторых бизнес-единиц крупных корпораций в других странах, работу на международных рынках в условиях различных институциональных систем.

Внутренние особенности деятельности современных крупных корпораций проявляются и в части особенностей использования информационных технологий. Например, отсутствие единой информационной стратегии, разрозненные информационные решения и низкая грамотность персонала в сфере

информационных технологий снижают эффективность управленческих процессов и приводят к ошибкам стратегического управления.

С учетом перечисленных факторов компания может достичь значительных успехов и осуществлять эффективную деятельность в современной экономической среде, только если концепция интегрированной системы управления предприятия отвечает определенным требованиям:

1. Прозрачность, т. е. способность руководства компании обладать полной и достоверной информацией о текущем состоянии дел в компании и во внешней среде.

2. Аналитичность – способность руководства компании анализировать всевозможные причинно-следственные связи, делать выводы и принимать на их основе экономически обоснованные управленческие решения.

3. Эффективность горизонтальных и вертикальных коммуникаций, позволяющая передавать стратегически важную информацию внутри и между различными уровнями иерархии в организации.

4. Компетентностный и ориентированный на знаниях подход к системе управления подразумевает способность руководства организации грамотно определить необходимость и способность использовать разнообразный современный инструментарий для эффективного формирования стратегии развития.

5. Управляемость и эффективное распределение полномочий и ответственности внутри компании, позволяющее эффективно использовать преимущества централизации одних управленческих функций и децентрализации других.

6. Соответствие общепринятым требованиям, нормам и стандартам как отечественного, так и международного характера, определяемым законодательством, а также рекомендациями ведущих профессиональных организаций.

Таким образом, методологический базис интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления основан на синтезе классических подходов и реализуется через систему организационно-логической модели этого процесса. Требования и условия реализации интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления сложны и многоаспектны, однако при успешном их сочетании интегрированная система управления объединяет и усиливает взаимосвязи различных процессов предприятия, что отражается на росте ее эффективности и повышает конкурентоспособность. Интегрированные системы менеджмента являются все более востребованными в современном мире бизнеса. Интеграция основных элементов, принципов, подходов, форм, средств и методов отдельных управленческих систем позволяет получить совершенно новую совокупность управляющих воздействий, направленных на повышение эффективности деятельности организации, ориентирующих ее на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности, в соответствии с принципами менеджмента качества.

2.3. Формирование методологических положений интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

По мере того как идеология современного менеджмента качества приобретает все более широкое распространение, включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления становится уже не столько способом получения конкурентных преимуществ, сколько инструментом достижения конкурентного паритета.

Однако исследования зарубежных и отечественных авторов демонстрируют относительно слабую ориентацию создаваемых СМК на получение

стратегических эффектов. На данном этапе развития менеджмент качества представляет собой специфическую деятельность, ограниченную рамками производственного процесса. Обычно перед СМК ставятся чисто тактические операционные цели, связанные лишь с количественным изменением экономических результатов деятельности. Несмотря на то что системам менеджмента качества придается большое значение, они на большинстве предприятий воспринимаются как локальные системы менеджмента организации, ограниченные рамками отдельных задач. И хотя в научных исследованиях постоянно подчеркивается необходимость значительных преобразований в общей системе управления организацией при внедрении менеджмента качества, в реальной практике этого не происходит.

По мнению директора одной из российских компаний Б.П. Дьяконова, вопросы стратегических целей компании и процессов менеджмента качества, как правило, дистанцированы друг от друга. Кроме того, специалисты по качеству из промышленной сферы часто больше сосредоточены на обеспечении качества текущей деятельности, при этом не уделяя достаточного внимания целеполаганию в качестве¹⁷¹. Конечно, организации формально имеют политику и цели в области качества, которые даже разъясняются сотрудникам, но механизмы их воплощения не разработаны и зачастую отсутствуют в общей и стратегической системе менеджмента. Несмотря на то что менеджмент качества имеет специфические цели, задачи и методы, его процессы необходимо осуществлять в общем процессе менеджмента всех сложившихся производственно-хозяйственных функций организации.

Специалисты, имеющие опыт интеграции систем менеджмента, отмечают, что попытки органично встроить СМК в систему управления предприятием часто

¹⁷¹ Дьяконов, Б.П. Интеграция менеджмента качества со стратегическим менеджментом с использованием управления проектами / Б.П. Дьяконов // От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Санкт-Петербург, 4–6 октября 2005 г.). – СПб., 2005. - С. 134.

бывают безуспешными, она фактически остается инородным телом. К тому же, если система менеджмента качества не согласована с действующей системой управления, невозможно обеспечить ее эффективное действие, поскольку нельзя подготовить и принять решение с учетом всех критериев и аспектов деятельности компании. По этой же причине и реализация на практике процессного подхода к организации производства и менеджмента терпит крах. Невозможно проектировать процесс, например, анализа и выработки руководством предприятия рекомендаций по качеству, не учитывая задачи, стоящие перед организацией (в частности, объемы и сроки поставки продукции, решение экологических проблем, охрана труда и т. д.). Это характерно и для организации материального производства. Технологический процесс един и не может существовать, если спроектирован с ориентацией только на один критерий – качество.

В процессе разрешения противоречий постоянного улучшения текущей деятельности в локальном (операционные и тактические задачи) и в глобальном (реализация миссии и политики в области качества через достижение целей в этой области) контексте возникает необходимость интеграции стратегического менеджмента с системой менеджмента качества на основе процессного управления. При этом почти во всех международных стандартах ИСО отмечены общие элементы систем менеджмента, которыми следует управлять унифицированно, на основе интегрированного подхода. Этим можно объяснить желание создать единую интегрированную систему менеджмента. Несомненным приоритетом при ее разработке будут пользоваться рекомендации стандартов ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования» и ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»¹⁷².

¹⁷² ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015; ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

Однако многие авторы, всесторонне изучающие методологию менеджмента качества и стратегического управления, не рассматривали их во взаимосвязи. В связи с этим главной проблемой является теоретическое и практическое разделение теоретических основ стратегического менеджмента и принципов управления качеством. Также в исследованиях не отражено, какие аспекты менеджмента качества оказывают наибольшее влияние на теорию и практику стратегического управления. Неисследованным является и механизм взаимодействия СМК с системой общего и стратегического управления организацией, определение наиболее значимых аспектов общего менеджмента в процессе формирования систем стратегического менеджмента и менеджмента качества. Требуется научное разъяснение вопроса о том, каким образом в ИСМ можно добиться наибольшей согласованности действий внутри организации и тем самым усилить синергетический эффект, состоящий в том, что результат общих согласованных усилий выше, чем совокупность результатов отдельных действий.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся крайней неопределенностью среды и усилением роли разнообразных аспектов менеджмента качества, особую значимость приобретают вопросы интеграции принципов всеобщего менеджмента качества и системы стратегического управления организацией, разработки методологии, включающей принципы и методы, позволяющие с наибольшей эффективностью идентифицировать различные аспекты менеджмента качества и стратегического управления, в единой системе управления. В современных научных источниках существует достаточно большое количество определений, трактующих термин «методология», однако большинство ученых сходятся на понимании термина через учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. «Методология образует необходимый компонент всякой

деятельности, поскольку последняя становится предметом осознания, обучения и рационализации»¹⁷³.

Проблемное поле создания методологии интегрированной системы менеджмента представляется достаточно сложным и многообразным, так как предполагает учет множества одновременно протекающих процессов, единой системы документооборота и отчетности в условиях негативного воздействия внешних факторов, которые могут привести к снижению управляемости, гибкости, надежности и безопасности протекающих процессов. Поэтому для разработки методологии интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления остановимся на выяснении ее ключевых элементов методологии: структура и логика организации процесса стратегического управления; системная модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления; принципы и проблемные вопросы интеграции менеджмента качеством и стратегического управления.

Необходимость разработки соответствующей методологии обусловлена тем, что, характеризуя основные компоненты научного исследования (объект, предмет, задачи, принципы, факторы, методы и средства и др.), методология формирует представление о последовательности движения исследователя в процессе решения поставленных задач¹⁷⁴. Это актуализирует необходимость создания методологической концепции интегрированной системы менеджмента.

Отсутствие методологии и методически проработанных рекомендаций по интеграции СМК с действующей системой стратегического управления предприятием создает при внедрении значительные трудности в организации функционирования предприятия как единого целого, включая определение

¹⁷³ Прохоров, А. Большой Российский энциклопедический словарь А. Прохоров. – Серия: Золотой фонд. Язык русский. – М.: Изд-во «Большая Российская энциклопедия»; Рипол Классик, 2007. – С. 456.

¹⁷⁴ Кокорин, А.А. Сравнительный анализ: теория, методология, методика / А.А. Кокорин. – М.: Изд-во МГОУ, 2009. – 152 с.; Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: РАГС, 2008. – 560 с.; Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. Пособие Е.В. Фрейдина. – М.: Омега-Л, 2008. – 367 с.

функциональных обязанностей и должностных инструкций специалистов и управленческого персонала.

Вопросы эффективного слияния систем менеджмента являются очень актуальными. Это подтверждает множество публикаций по данной теме отечественных и зарубежных ученых: А.В. Владимирцев, Ю.В. Загорулько, Э.М. Голдрат, Дж. Кокс, В.В. Колочева, Л.М. Левшин, В.А. Лapidус, В.М. Маругин, О.А. Марцынковский, Д.В. Овсянко, Т.А. Салимовой, В.А. Титова, Ю.Ф. Шеханов, Магнус Веттер, Нильс-Горан Ольве, Жан Рой¹⁷⁵.

Следует сказать, что исследования российских специалистов сосредоточены в основном на отдельных элементах методологии формирования ИСМ, которая основана на применении требований различных стандартов к системе менеджмента, что в определенной степени ограничивает возможности использования данных разработок. Из работ зарубежных ученых по данной теме, на наш взгляд, можно выделить как наиболее полные и научно обоснованные: «Общедоступные технические условия», разработанные Британским институтом стандартов PAS 99:2006 «Спецификация общих требований системы менеджмента как структура для интеграции» (Specification of common management system requirements as a framework for integration)¹⁷⁶; Объединенный стандарт Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4581:1999 «Интеграция систем менеджмента: Руководство для частных, правительственных и общественных

¹⁷⁵ Лapidус, В.А. Проекция принципов менеджмента Деминга на Российскую практику [Электронный ресурс] / В.А. Лapidус. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2006/> (дата обращения: 18.04.2013); Овсянко, Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(Р) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – с. 8; Овсянко, Д.В. Применение стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях [Электронный ресурс] / Д.В. Овсянко, Г. Широкова, В. Недельман, А. Овсянко // Стандарты и качество. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/GOST/ps-iso9000.htm> (дата обращения: 23.05.2014); Салимова, Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества / Т.А. Салимова // Контроллинг. – 2014. – № 1 (51). – С. 60–67.

¹⁷⁶ PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration: Publicly available specification. – BSI. – 2006.

организаций» (Management system integration: Guidance to business, government and Community organizations)¹⁷⁷.

Кроме того, PAS 99:2006 включает единые требования к интеграции систем менеджмента, не раскрывая их в контексте общих подходов и принципов формирования ИСМ. В AS/NZS 4581:1999 содержатся указания по использованию отдельных элементов и принципов интеграции систем менеджмента, при этом их практическое применение и использование принципов управления качеством не рассматриваются.

В октябре 2010 года приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 октября 2010 г. № 301-ст был утвержден национальный стандарт РФ ГОСТ Р 53893-2010 «Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента».

Руководство ИСО 72 «Общие элементы систем менеджмента» может быть использовано в качестве нормативной базы интеграции систем менеджмента. Именно опираясь на это, руководство определяет элементы систем менеджмента, которые могут выиграть от интеграции:

- «единая политика организации;
- оптимальное использование ресурсов;
- комплексные меры оперативного контроля и общее управление документацией;
- общие информационные и обеспечивающие системы;
- общая система подготовки и развития персонала;
- организационная структура и структура подотчетности;
- системы измерения и мониторинга;
- записи и отчетность;
- единый аудит»¹⁷⁸.

¹⁷⁷ AS/NZS 4581:1999 Management system integration Guidance to business, government and community organizations.

Организационно-методическая разработка и реализация проекта построения ИСМ является базовой платформой для практического внедрения философии всеобщего менеджмента качества (TQM) как основы повышения качества общего и стратегического менеджмента.

Анализ научных и методических разработок по вопросам интеграции выявил основную проблему, которая возникает при разработке и внедрении ИСМ на предприятии, – отсутствие целостной модели интеграции локальных систем управления, позволяющей повысить эффективность внутрифирменного менеджмента.

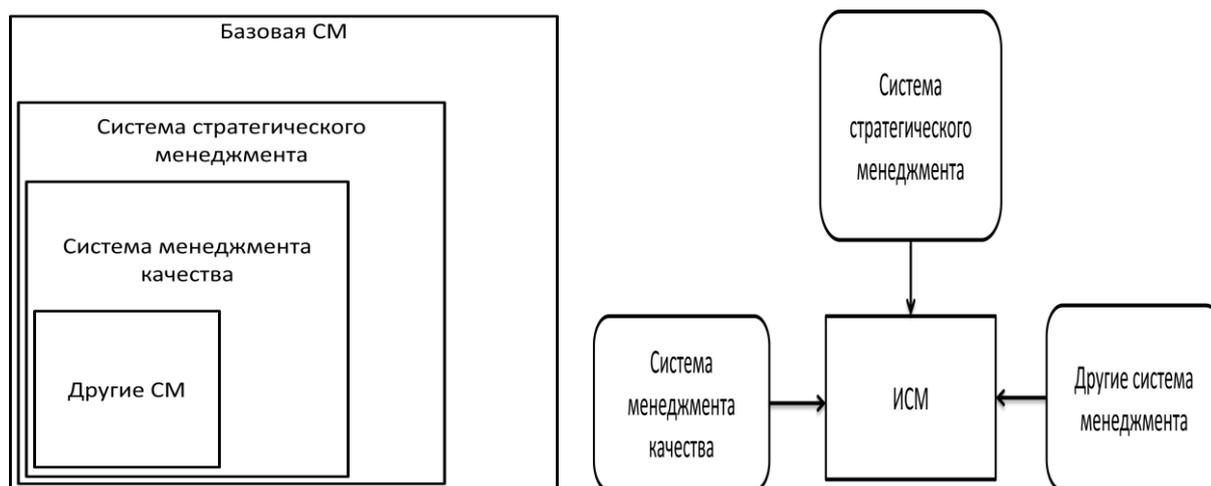
Ориентируясь на требования и логику национальных и международных стандартов и рекомендаций, интегрированная система менеджмента качества и стратегического управления должна стать частью системы общего менеджмента компании. Интегрированная таким образом система не тождественна общей системе менеджмента организации, включающей все факторы деятельности.

Организационно-методическим фундаментом для интеграции стратегического менеджмента и менеджмента качества должны служить стандарты ИСО 9000. Это связано с тем, что сформулированные в них основные понятия и принципы максимально согласованы с понятиями и принципами общего и стратегического менеджмента. В этом плане особенно важным является процессный подход, который реально, а не опосредованно (как функциональный подход) отражает процессы, осуществляемые в современном бизнесе. На основе анализа можно сделать вывод, что формирование интегрированных систем менеджмента (СМ) может осуществляться по следующим вариантам (рисунок 2.3.1):

¹⁷⁸ СТ РК Руководство ИСО 72-2010. Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента. – М.: Стандартинформ, 2010. – 66 с.

– построение аддитивных (от лат. *addition* – прибавление) моделей, когда к системе менеджмента, являющейся базовой, последовательно добавляются другие системы;

– построение полностью интегрированных моделей, объединяющих системы менеджмента в комплекс.



а) аддитивная модель интеграции

б) модель одновременного интегрирования

одновременного интегрирования

Рисунок 2.3.1 – Варианты интеграции СМ

Как показывают исследования, в том числе и международный опыт разработки интегрированных систем менеджмента, «именно аддитивная модель создания системы является наиболее популярной. Ее применение позволяет внедрять поэтапно составляющие ее подсистемы исходя из потребностей заинтересованных сторон и самой организации. Однако рост популярности международных стандартов на системы менеджмента качества по различным аспектам деятельности свидетельствует о том, что, на практике использование такого подхода приводит к «функционированию в организации нескольких систем менеджмента по различным аспектам деятельности, а не единой интегрированной системы»¹⁷⁹.

¹⁷⁹ Салимова, Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества/ Т.А. Салимова // Контролинг. – 2014. – № 1 (51). – С. 60–67.

Существуют также следующие модели интеграции:

Модель «Нулевой цикл». Разработка с самого начала интегрированной системы управления возможна в тех случаях, когда еще не была разработана ни одна из систем управления. Однако многие организации приходят к выводу, что этот подход весьма сложен, и неизбежно переключаются на другой.

Модель «Узел интеграции». Разработка систем управления различными аспектами по отдельности с последующей интеграцией после успешного внедрения каждой из них.

СМК как целевая подсистема системы менеджмента организации является горизонтальной. Рассматривать разработку и совершенствование СМК необходимо в рамках системы более общего уровня – системы стратегического менеджмента организации. При этом СМК охватывает процессы жизненного цикла, вспомогательные процессы. Поэтому предлагаем использовать аддитивную модель и в систему стратегического управления интегрировать систему менеджмента качества.

Аналогичная ситуация возникает и при внедрении специализированного для нефтегазовой отрасли стандарта ИСО 29001. Содержание этого стандарта аналогично ИСО 9001, и лишь небольшие поправки и уточнения приближают эту систему к особенностям отрасли.

В данном исследовании за базовую концептуальную основу интеграции систем менеджмента взята модель интегрированной системы, утвержденная ГОСТ Р 53893-2010 и PAS 99:2006, а также руководящими положениями по обоснованию и развитию стандартов системы менеджмента ИСО 72:2001 (ISO GUIDE 72:2001)¹⁸⁰.

¹⁸⁰ ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001 Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуг и в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. – М.: Изд-во стандартов, 2005; PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration: Publicly available specification. – BSI. – 2006; СТ РК Руководство ИСО 72-2010. Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента. – М.: Стандартиформ, 2010. – 66 с.

Далее остановимся на концептуальных основах интеграции систем менеджмента:

- базовые принципы интеграции систем менеджмента;
- модель интегрированной системы менеджмента (общие и специфические требования в системе менеджмента; применение процессного и системного подходов; формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла PDCA; применение методологии управления рисками);
- рекомендации по разработке и внедрению интегрированных систем менеджмента.

На рисунке 2.3.2. предложена модель интеграции системы стратегического управления, менеджмента качества на основе стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р 29001. Основные характерные черты разработанной модели интеграции:

- а) имеются общие и специфические (специальные) требования систем менеджмента;
- б) используются процессный и системный подходы;
- в) формируется структура системы менеджмента и управления ею на основе цикла PDCA;
- г) применяется методология управления рисками.

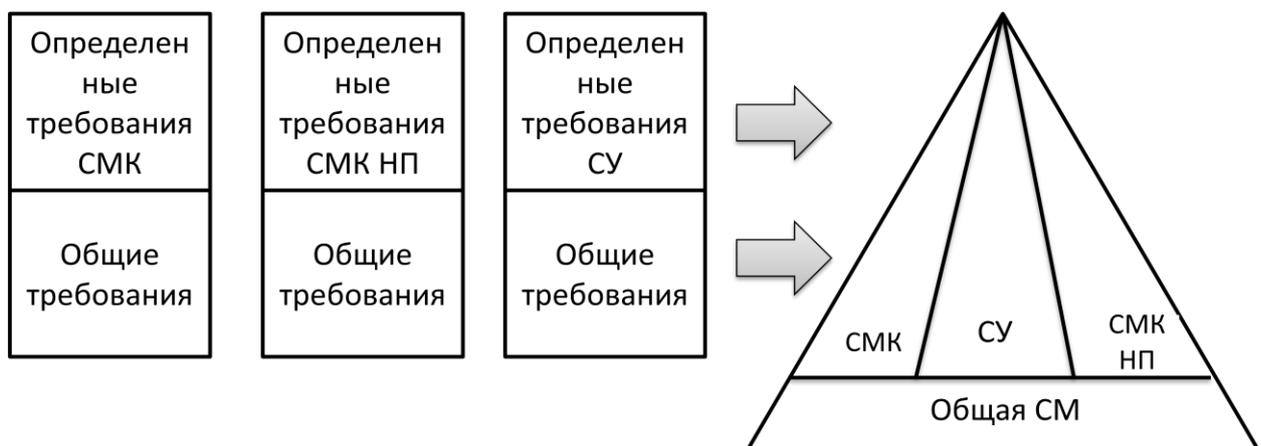


Рисунок 2.3.2 – Модель интеграции СМК и системы СУ

Согласно предложенной методологии в интегрированной системе менеджмента (ИСМ) необходимо идентифицировать элементы, являющиеся

общими для всех интегрируемых автономных систем. Иначе это будет не интеграция, а комбинация локальных систем.

Требования, не относящиеся к общим, являются специфическими и отражают особенности регламентируемого объекта. Данные требования основаны на различных нормативных базах, различных аспектах, воздействиях, рисках и пр. Специфические требования обязательны для предприятий и являются дополнением к общим интегрированным требованиям.

Автор предлагает к рассмотрению три варианта внедрения интегрированных систем менеджмента (рисунок 2.3.3):

1. Модель «Нулевой цикл»: когда на предприятии не внедрена ни одна из систем управления, тогда внедрение каждой из систем начинается с нуля и сразу ориентировано на создание интегрированной системы менеджмента с единой документацией, процедурами, общими элементами.

2. Модель «Узел интеграции»: когда на предприятии уже внедрены и функционируют обе системы менеджмента и в ходе интеграции осуществляется объединение их отдельных элементов, процедур, документации.

3. Модель «присоединения»: на предприятии внедрена и функционирует одна из систем менеджмента, вторая создается с «нуля» и сразу же ее основные элементы, процессы и документация встраиваются в имеющуюся на предприятии систему.

Основополагающие принципы и подходы являются одним из основных вопросов методологического обеспечения интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. Процесс создания и функционирования интегрированной системы менеджмента ориентирован на определенные принципы и подходы, которые основаны на требованиях и возможностях научного управления интегрированной системой, а также на особенностях конкретных объектов управления

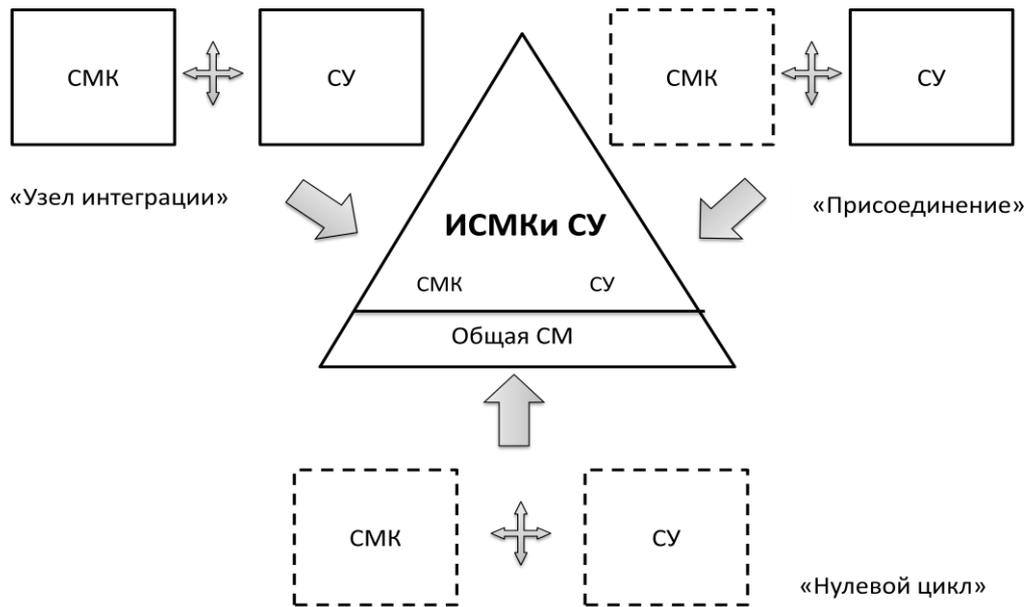


Рисунок 2.3.3 – Три варианта интеграции СМК и СУ

В ходе настоящего исследования нами уже были рассмотрены общие и специфические принципы стратегического управления, различные группы принципов менеджмента качества, была проведена работа по выявлению их взаимозависимости и соответствия. Используя эту информацию предпримем попытку сформулировать принципы интеграции и совместного функционирования менеджмента качества и стратегического управления на предприятиях промышленности (таблицы 2.3.1, 2.3.2).

Большинство предложенных принципов и подходов к интеграции имеет универсальный характер. Для адаптации их к особенностям нефтегазовой отрасли, на примере которой будут рассмотрены основные методические разработки исследования, мы выделили конкретные задачи, решению которых будет способствовать реализация каждого принципа.

При реализации перечисленных выше принципов системного характера необходимо постоянно помнить о том, что промышленное предприятие, для которого разрабатывается система интеграции стратегического управления и менеджмента качества, является динамической системой и поэтому нуждается в постоянной актуализации данной информации в соответствии с новыми

тенденциями развития как в глобальном масштабе, так и в локальных рамках конкретной отрасли и предприятия по всем аспектам деятельности.

Таблица 2.3.1 – Характеристика принципов интеграции менеджмента качества и стратегического управления

Принцип интеграции	Сущность принципа	Специфические задачи нефтегазовых предприятий, решаемые с помощью принципа
<i>Баланс интересов заинтересованных сторон</i>	Успех предприятия будет устойчивым, если существует понимание, удовлетворение и предвосхищение текущих и будущих потребностей и ожиданий потребителей, а также понимание и учет потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон. Предприятию следует пытаться обеспечить баланс интересов. В этом процессе важную роль играют постановка и достижение соответствующих целей, учитывающих требования всех заинтересованных сторон	Предотвращение дефектов и снижение отклонений и потерь от работы поставщиков товаров и услуг, обеспечивается согласованность действий организаций, работающих в нефтегазовой отрасли, и повышаются гарантии качества поставок товаров и услуг; баланс интересов государства и бизнеса; координация деятельности нефтегазовых компаний и предприятий смежных отраслей промышленности
<i>Принцип внешнего дополнения</i>	Необходимо описание любой системы с учетом внешних воздействий. Это позволяет максимально полно описать факторы, влияющие на эффективное развитие, и повысить точность в разработке стратегии	Достижение баланса интересов государства и бизнеса; развитие альтернативных источников энергии создает риск для НГК потери объемов работ и доходов в результате перехода потребителей на альтернативные источники энергии. Ситуация требует поиска, разработки и внедрения перспективных технологий и нестандартных решений для обеспечения значимых конкурентных преимуществ, например, снижения себестоимости услуги
<i>Принцип соответствия</i>	Стратегические цели, в том числе в области качества должны соответствовать ресурсным и организационным возможностям предприятия. Взаимосвязанные в процессе функционирования элементы ИСМ по своим параметрам должны соответствовать друг другу	Цели в области качества (предотвращение дефектов и снижение отклонений и потерь, бесперебойное газоснабжение, безопасное газоснабжение, эксплуатация ВДГО и др.) должны быть интегрированы в общую систему стратегических целей предприятий нефтегазовой промышленности; координация деятельности нефтегазовых компаний и предприятий смежных отраслей промышленности
<i>Принцип иерархии</i>	Интегрированная система управления может рассматриваться в двух аспектах: 1) как относительно обособленная	Приоритетность общенациональных интересов для обеспечения энергетической безопасности и конкурентоспособности НГК на

Принцип интеграции	Сущность принципа	Специфические задачи нефтегазовых предприятий, решаемые с помощью принципа
	<p>сложная система и 2) как часть системы управления более высокого уровня (к примеру, системы управления отраслью). На верхнем уровне реализуется стратегия поведения ИСУ на долгосрочную перспективу, на нижнем – тактические ходы, определяются поведение системы на ближайшее время</p>	<p>мировых рынках; баланс интересов государства и бизнеса; глобальная цель отрасли по модернизации технологического оборудования может быть декомпозирована до специфических целей конкретных бизнес единиц – совершенствование противокоррозионной защиты стальных газопроводов (ключевые показатели – увеличение срока службы подземных стальных газопроводов, повышение эффективности их эксплуатации). И далее стать оперативной задачей МК – совершенствование нормативно-технической базы, применение современного парка средств измерений, унификации средств ЭХЗ, базы противокоррозионной защиты стальных газопроводов</p>
Лидерство руководства	<p>У руководителей (менеджеров) обязательно должны быть лидерские качества, они должны быть привержены ИСМ, ориентированной на достижение общих и специальных целей предприятия, формировать и поддерживать внутреннюю среду, где персонал может участвовать в решении задач и достижении общих целей организации. Высшее руководство совместно с руководителями других уровней предприятия должны стремиться:</p> <ul style="list-style-type: none"> – к единству стратегических и тактических целей компании с учетом законодательных и нормативных требований и интересов всех заинтересованных сторон; – достижению поставленных целей и решению задач в срок; – постоянному улучшению процессов в рамках процессного и системного подходов 	<p>Высшее руководство и линейные руководители обеспечить наличие свидетельств принятия своих обязательств по разработке и внедрению эффективной системы СУ и МК, в рамках которых осуществляется постоянное улучшение их результативности посредством: достижения наилучших показателей по энерго-эффективности, надежности, безопасности; доведения до сведения организации важности выполнения стратегических целей, осуществление из согласования с требований всех заинтересованных сторон, а также законодательных и обязательных требований; разработки миссии согласованной с политикой в области качества; обеспечения разработки стратегических целей согласованных с целями в области качества; проведения анализа со стороны руководства; обеспечения необходимыми ресурсами</p>
Вовлеченность персонала	<p>Основа организации, ее главные ресурсы и ценность – это люди, работники всех уровней. Необходимо постоянно выявлять потребность в подготовке персонала, развивать компетентность, повышать мотивацию и проявлять заботу о</p>	<p>В целях бесперебойной и безаварийной эксплуатации объектов нефтегазовой отрасли довести до персонала требования нормативно-технической документации, регулирующие деятельность; регулярно и непрерывно обучать персонал работе на высокотехнологичном оборудовании;</p>

Принцип интеграции	Сущность принципа	Специфические задачи нефтегазовых предприятий, решаемые с помощью принципа
	<p>сотрудниках. Только в этом случае способности работников в достижении установленных целей будут проявляться в полном объеме. Непрерывное обучение – ос результативного и эффектив улучшения и внедрения инновацион процессов, а также формиров обучающейся компании</p>	<p>Вовлекать персонал в создание корпоративных систем аварийно-диспетчерского взаимодействия в аварийных и чрезвычайных ситуациях; удаленность объектов обуславливает необходимость развития электронного дистанционного обучения, автоматизации процесса аттестации персонала</p>
Соответствие организационной структуры предприятия характеру модели системы управления	<p>Для того чтобы организационная структура компании соответствовала модели системы управления и правовому обеспечению, необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) доработать или сформировать новую схему организационной структуры; 2) определиться с основными функциями, задачами и ответственностью отдельных структур и сотрудников организации в соответствии с обозначенными процессами; 3) выработать единую входную и выходную документацию по каждому подразделению; 4) регламентировать принципы взаимодействия отдельных структур; 5) оптимизировать график работы подразделений 	<p>ВИНК в нефтегазовой сфере должны сформировать организационные структуры, соответствующие специфике конкретных направлений деятельности (добыча, переработка, транспортировка, обслуживание ВДГО, производство оборудования для НГК, научные разработки), обеспечить динамическое и стабильное развитие всех структур организации посредством ведения единых принципов производственно-технической, экономической, экологической, кадровой и социальной политики</p>
Принцип эмерджентности	<p>У сложной системы могут быть свойства, не присущие ни одному из отдельных элементов системы. Данный принцип важен для систем оптимального управления, поскольку оптимум отдельных элементов часто не совпадает с глобальным оптимумом системы в целом</p>	<p>Достижение специфических задач каждого вида деятельности НГК (добыча, транспортировка, переработка и др.), обеспечивает достижение общих стратегических целей ВИНК; максимального учета мнений нефтегазовых компаний и предприятий смежных отраслей промышленности при разработке документов по стандартизации на национальном уровне</p>
Соответствие законодательным и другим требованиям	<p>При использовании ИСМ должны соблюдаться законодательные и другие требования, имеющие отношение к локальным системам (подсистемам) менеджмента</p>	<p>Совершенствование системы технического нормирования в отрасли, разработка технических регламентов в соответствии с требованиями ФЗ «О техническом регулировании», исполнение требований промышленной безопасности; применение в НГК международных и региональных стандартов, региональных сводов правил, стандартов иностранных</p>

Принцип интеграции	Сущность принципа	Специфические задачи нефтегазовых предприятий, решаемые с помощью принципа
		государств и сводов правил иностранных государств; максимальный учет мнений НГК и предприятий смежных отраслей промышленности при разработке документов по стандартизации на национальном уровне
Принцип обратной связи	Использование обратной связи позволит учитывать мнение функциональных подразделений при разработке стратегических целей предприятия, обеспечивает синхронность между выдаваемыми заданиями и полученной информацией об их выполнении, что позволяет провести учет возникающих в системе отклонений	Построение единого технологического информационного пространства ВИНК для согласования стратегических целей с оперативными задачами бизнес-единиц, а также автоматизация технологических объектов нефтегазодобычи, переработки, газораспределительных сетей, развитие процессов оперативно-диспетчерского управления объектами газораспределительных сетей
Принятие решений, основанных на фактах	Все действия руководителей различных уровней предприятия связаны с принятием управленческих решений, эффективность которых зависит от понимания специфики условий внешней и внутренней среды на момент принятия решения. Кроме того, необходимо системное исследование деятельности предприятия, особенностей ситуации и альтернатив на базе анализа, полных и объективных данных и информации о результатах деятельности	Использование современных средств измерений, статистических методов контроля качества продукции и технологических процессов добычи, переработки и транспортировки нефти газа, а также контроля за состоянием газотранспортных систем, использование метода анализа видов и последствий отказов
Постоянное улучшение	Непрерывное улучшение деятельности предприятия должно быть его неизменной целью. Для того чтобы организация смогла перейти на новый уровень развития, часто необходим определенный скачок, резкое улучшение, достичь которого можно по-разному, в том числе посредством инноваций. Применять инновации и улучшать следует продукцию, процессы, организационную структуру, систему менеджмента, человеческие аспекты и культуру	Осуществление поэтапной модернизации оборудования предприятий нефтегазовой промышленности с использованием инновационных разработок отечественных ученых (по программе импортзамещения в НГК России)

Таблица 2.3.2 – Характеристика подходов к интеграции менеджмента качества и стратегического управления

Подходы к интеграции	Сущность подхода	Специфические задачи нефтегазовых предприятий
<i>Подход, основанный на управлении рисками</i>	Любое предприятие или компания осуществляет свою деятельность в условиях взаимодействия различных внутренних и внешних факторов, что влияет на достижение поставленных целей. Управляя рисками, можно максимально выгодно использовать возникающие положительные возможности и нивелировать вероятность возникновения нежелательных событий	Использование риск-ориентированного мышления предполагает выявление рисков и определение возможностей их минимизации, ИСО 9001 устанавливает требование определения контекста организации
<i>Процессный подход</i>	Для того чтобы максимально эффективно достичь поставленных целей, руководители должны быть уверены, что специалисты в полной мере осознают суть выполняемой работы. Руководство должно выделить виды деятельности, имеющие дополнительную ценность, обеспечить их необходимыми ресурсами и реализовать эту деятельность в условиях контроля. Если деятельность и соответствующие ресурсы управляются как процесс, требуемый результат достигается более эффективно. ИСМ представляется в качестве комплекса взаимосвязанных процессов, менеджмент которых осуществляется с целью постоянного улучшения с использованием подхода PDCA	Определение входов и выходов процессов добычи, переработки и транспортировки нефти и газа, обслуживания транспортной системы и ВДГО, управление этими процессами с учетом наиболее полного удовлетворения требований всех заинтересованных сторон
<i>Системный подход</i>	Руководству предприятия следует использовать ИСМ в качестве основного инструмента достижения целей. Определение, понимание взаимосвязанных процессов и управление ими как системой повышают результативность и эффективность достижения целей компании	Достижение высокой степени взаимодействия всех участников технологической цепочки производства нефтегазовых товаров и услуг по их транспортировке и др.

Далее рассмотрим общие «интерфейсные» вопросы взаимодействия систем менеджмента качества и стратегического менеджмента в организации, предложив практическую модель такой интеграции.

При детальном рассмотрении стандарта ИСО 9001 выявляется наличие в нем элементов, как процессного управления, так и системы стратегического менеджмента. Поэтому, для того чтобы в организации сформировать единую и

действенную систему менеджмента, очень важно соединить все элементы (стратегию, финансы, качество, ресурсы, бренд, инновации) в единое целое.

При этом руководство ИСО 72 «Общие элементы систем менеджмента» может быть использовано в качестве нормативной базы интеграции систем менеджмента. Опираясь на это руководство, определим элементы систем менеджмента, которые могут выиграть от интеграции¹⁸¹:

- единая политика организации;
- оптимальное использование ресурсов;
- комплексные меры оперативного контроля и общее управление документацией;
- единые информационные и обеспечивающие системы;
- общая система подготовки и развития персонала;
- организационная структура и структура подотчётности;
- системы измерения и мониторинга;
- записи и отчётность;
- единый аудит.

Интеграция на базе системного подхода к управлению поможет объединить различные элементы систем и различные аспекты деятельности, сыграет большую роль в работе всей организации за счет синергетического эффекта.

В стандарте ИСО 9001 отражены требования к наличию политики в области качества, целей в области качества и анализу со стороны высшего руководства – важные элементы стратегического менеджмента¹⁸². Более подробно процесс стратегического управления регламентирован в стандарте ИСО 9004¹⁸³. В данном случае он выступает как один из рекомендуемых элементов системы

¹⁸¹ СТ РК Руководство ИСО 72-2010. Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента. – М.: Стандартинформ, 2010. – 66 с.

¹⁸² ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

¹⁸³ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

менеджмента качества, способствующих достижению устойчивого успеха в непростой, постоянно меняющейся и предъявляющей жесткие требования среде посредством применения подхода на основе менеджмента качества. Некоторые элементы стратегического управления в этом стандарте тесно взаимосвязаны с менеджментом качества, в частности это касается регулярного мониторинга с целью определения необходимости в анализе и пересмотра стратегии и политики предприятия.

Для того чтобы выработать, принять и поддерживать результативную стратегию политики компании, важно:

- проводить непрерывный мониторинг и регулярный анализ среды предприятия, включая потребности и ожидания ее потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы и социологические факторы;

- выявлять и определять потребности и ожидания всех заинтересованных сторон;

- оценивать возможности имеющихся процессов и ресурсов;

- выявлять будущие потребности в ресурсах и технологиях;

- актуализировать свою стратегию и политику;

- определять выходы процессов, необходимых для удовлетворения потребностей и реализации ожиданий заинтересованных сторон¹⁸⁴. В процессе выработки стратегии предприятия следует иметь в виду следующие виды деятельности: исследование потребностей потребителей или нормативных требований, продукции, анализ сильных и слабых сторон организации, внутренних и внешних возможностей и угроз.

¹⁸⁴ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011. – с. 12

Чтобы эффективно реализовать свою стратегию и политику, предприятию необходимо создавать и применять по назначению процессы и методы, способствующие:

- преобразованию стратегии и политики в измеримые цели для всех соответствующих уровней компании;
- установлению временных рамок для каждой цели и распределению ответственности и полномочий в достижении данной цели;
- оценке стратегических рисков и определению соответствующих контрмер;
- выделению ресурсов, требуемых для осуществления необходимой деятельности;
- осуществлению деятельности, необходимой для достижения поставленных целей.

Методы анализа и постановки целей могут основываться на таких признанных механизмах стратегического менеджмента, как, например, Balanced Score Card (BSC). Методология данного механизма предусматривает декомпозицию по соответствующим уровням компании. Стандарт ИСО 9004 рекомендует для развертывания стратегии и политики организации определить взаимосвязи между процессами.

В дальнейшем это поможет анализировать осуществляемую деятельность посредством:

- демонстрации взаимосвязей структур, систем и процессов предприятия;
- предупреждения возможных проблем в связях между процессами;
- формирования базы для выработки, согласования и распространения целей на все уровни предприятия.

Далее в таблице 2.3.3 попытаемся соотнести основные элементы системы стратегического управления и менеджмента качества, которые требуют интеграции, единого руководящего центра и системы документации.

В результате интеграции процессы менеджмента качества и стратегического управления осуществляются в единой системе. Реализация интеграции основных элементов систем менеджмента качества и стратегического управления позволит на предприятиях промышленности добиться следующих результатов:

- Политика в области качества идентична и включена в Миссию, отсутствуют дублирующие документы стратегического уровня.
- Показатели процессов устанавливаются только при их согласовании с Миссией (политикой в области качества), тем самым исключаются процессы «ради процессов».
- Цели в области качества управляются как процессы, что приводит к отсутствию избыточных документов тактического уровня, решается задача доведения до всех уровней организации, достижение целей управляется по понятной процедуре.
- Анализ со стороны высшего руководства выполняет требования СМК и расширен за счет методов стратегического анализа (SWOT , PEST, BSC и др.).
- Единые органы принятия решений по вопросам тактической реализации стратегических решений, текущего управления процессами.

Таким образом, может быть реализована поэлементная интеграция системы менеджмента качества и стратегического управления, однако системный подход лишь раскрывает взаимосвязи в организации и не дает конкретных рекомендаций по осуществлению интеграции. Для достижения обозначенной цели представляется необходимым использование наиболее актуального в данной ситуации процессного подхода. Процессы и показатели их реализации в этом случае используются как связующая нить между стратегическими целями компании, в стратегии важным остается фокус на качество, организация избегает дублирующих друг друга планов развития и документов.

Таблица 2.3.3 – Система поэлементной интеграции МК и СУ

Система стратегического управления	Система менеджмента качества
Целеполагание	
Миссия, цели	Политика в области качества
И* → Цели в области качества включены в Миссию и цели организации	
Взаимоотношения с внешней средой	
Стратегический анализ (анализ всех факторов внешней среды на предмет определения угроз и возможностей)	Изучение контекста организации ИСО 9001-2015; заинтересованные стороны, их потребности и ожидания (ГОСТ Р ИСО 9004 п.4.4) ; организация должна вести непрерывный мониторинг и анализировать среду организации (ГОСТ Р ИСО 9004 п.4.3)
И → Проведение анализа факторов внешней среды с учетом требований всех заинтересованных сторон	
Внутренняя среда предприятия	
Оценка потенциала предприятия (анализ внутренней среды предприятия - сильные и слабые стороны)	Менеджмент ресурсов (финансовые, человеческие, поставщики, инфраструктура, производственная среда, знания, информация и технологии (ГОСТ Р ИСО 9004 п.6); изучение контекста организации ИСО 9001-2015
И → Анализ сильных и слабых сторон организации с учетом требования стандартов ИСО 9001 и 9004, 29001	
Разработка, выбор стратегии	
Разработка стратегических альтернатив, выбор и утверждение наиболее оптимальной стратегии развития	Выработка стратегии и политики (ГОСТ Р ИСО 9004 п.5.2); риск-ориентированный подход (ГОСТ Р ИСО 9001-2015); учет интересов всех заинтересованных сторон (ИСО 9001-2015)
И → Формирование стратегии развития, ориентированной на требования всех заинтересованных сторон, в т. ч. потребителей и постоянное совершенствование	
Реализация стратегии	
Преобразование стратегии в измеримые целевые показатели, формирование текущих бизнес-планов	Развертывание стратегии и политики, в т. ч. согласование и распространение целей на все уровни организации (ГОСТ Р ИСО 9004 п.5.3); Менеджмент ресурсов, менеджмент процессов (ГОСТ Р ИСО 9004 пп. 6-7)
И → Реализация стратегии, преобразованной в измеримую систему ССП на основе принципов процессного подхода	
Мониторинг	
Сравнение фактических результатов со стратегическими показателями	Мониторинг, измерение, анализ, пересмотр и предоставление отчетов (ГОСТ Р ИСО 9004 п.5.3.2, п. 8)
И → Проведение измерений и анализа фактических данных реализации стратегии с использованием методов самооценки, регулярный анализ руководства	
Корректировка	
Корректировка стратегических целей и показателей	Улучшение (ГОСТ Р ИСО 9001-2015 р. 10); пересмотр, предоставление отчетов; Корректировка выполнения своих целей, в т.ч. по определению сроков их достижения (ГОСТ Р ИСО 9004 п.5.3.2); улучшения, инновации и обучение (ГОСТ Р ИСО 9004 п.9)
И → Осуществление корректировки стратегии с ориентацией на постоянное совершенствование и изменение требований заинтересованных сторон, особенно потребителей	

И – осуществление процесса интеграции*

Мы предлагаем комплексную модель такой интеграции представить в виде схемы, на которой процессы менеджмента качества на основе процессного подхода и основных принципов (ориентация на потребителя, постоянного совершенствования и др.) менеджмента качества встроены в модель системы стратегического управления (внутренний черно-белый контур) (рисунок 2.3.4).

Схема процессного подхода отражает взаимосвязь всех элементов системы менеджмента качества и стратегического управления по разделам стандарта ИСО 9001-2015. Кроме того, в соответствии с основным принципом менеджмента качества все виды деятельности направлены на постоянное улучшение. При использовании процессного подхода в управлении организацией возникает так называемый горизонтальный менеджмент. При этом границы структур, участвующих в осуществлении процесса, не являются основополагающим элементом – основное значение имеют технология выполнения работ, цели процесса и его результативность. Важным моментом является устранение или минимизация межфункциональных барьеров, зон безответственности и пересечения полномочий.

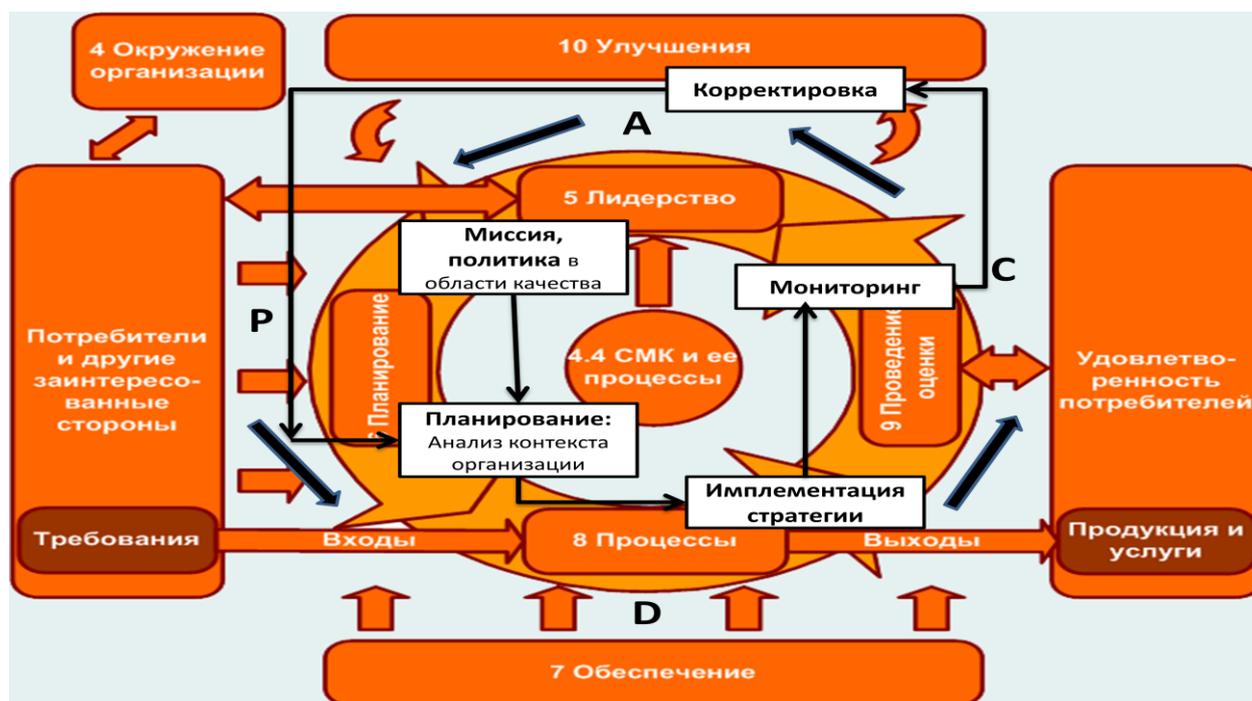


Рисунок 2.3.4 – Интегрированная модель МК и СУ

Для того чтобы сформировать систему процессного управления, требуется:

- определение процессов, необходимых для системы менеджмента, и вариантов их применения в организации;
- идентификация процессов (определение выходов, входов и целей различных видов деятельности);
- определение последовательности и взаимодействия процессов;
- определение критериев и методов, необходимых для достижения результативности (эффективности) как при функционировании этих процессов, так и при управлении ими;
- определение лиц, ответственных за осуществление процессов, и наделение их необходимыми полномочиями;
- обеспечение ресурсами и информацией, необходимыми для поддержки и мониторинга этих процессов;
- мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- использование мер, которые необходимы для достижения запланированных результатов и постоянного совершенствования деятельности.

Требования к каждому процессу определяют потребители, как внутренние, так и внешние, в том числе выходы в соответствии с их потребностями и ожиданиями. В случае интегрированной системы менеджмента, круг лиц и организаций, определяемых категорией «потребитель», может быть существенно расширен за счет заинтересованных в результатах деятельности организации и/или предъявляющих требования к ее деятельности в целом, в том числе акционеров, государства, руководства организации, общественных организаций, потребителей, персонала, общества и т. д., в соответствии с требованиями ИСО 9001-2015¹⁸⁵.

¹⁸⁵ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

Сущность системного подхода применительно к организации, которая представляет собой систему взаимосвязанных целенаправленных процессов, осуществляемых для достижения определенных результатов, заключается в обеспечении управления системой процессов как целым. Это выражено в согласовании входов и выходов различных процессов между собой, координации процессов по целям, срокам и ресурсам для обеспечения результативности (эффективности) организации.

Особое внимание в данной модели интеграции уделено ориентации на основополагающий принцип менеджмента качества – постоянное совершенствование, который может быть выгодно проиллюстрирован циклом Деминга – Шухарта PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Принцип постоянного совершенствования, в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9004 ориентирует организацию на достижение устойчивого успеха за счет наиболее полного удовлетворения требований всех заинтересованных сторон, в том числе потребителей, на долговременной основе и сбалансированным образом¹⁸⁶. В соответствии с новой версией ИСО 9001 реализация данного принципа становится обязательной для организации. Добиться устойчивого успеха можно применяя эффективный менеджмента организации, путем осознания организационной среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и/или инноваций. Используя аппликацию модели стратегического управления на цикл Деминга – Шухарта можно сделать ее в большей степени ориентированной на требования всех заинтересованных сторон, в том числе потребителей, и постоянное совершенствование деятельности. Это в полной мере соотносится с требованием устойчивого развития, установленным в основных стратегических концепциях страны и отрасли (например, в стратегии развития корпорации «Газпром»,

¹⁸⁶ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, а также в Энергетической стратегии – 2030).

Комбинация семи общих требований, используемых во всех системах менеджмента с методологией PDCA, на которую ориентированы международные стандарты, трансформируются в структуру интегрированной системы менеджмента, представленную на рисунке 2.3.4.

Таким образом, менеджмент качества выходит за рамки требований, которые закреплены в стандарте ИСО 9001, а также за рамки узкоспециализированной категории, применимой только к продукции; он распространяется на миссию компании, которая согласована с политикой в области качества, долгосрочными целями компании, изложенными в стратегии, инструментами их реализации.

С организационной точки зрения наиболее значимыми мероприятиями в ходе работы по осуществлению интеграции являются следующие: проведение руководством организации широкой разъяснительной работы по созданию ИСМ; разработка четких методических рекомендаций с учетом необходимых ресурсов; формирование команды сотрудников, состоящей из руководящих и рабочих специалистов, способных наиболее эффективно осуществить процесс создания ИСМ; проведение специальных обучающих мероприятий (семинары, тренинги) для членов команды; обеспечение постоянной поддержки со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ; проведение разъяснительной работы среди сотрудников, от которых можно ожидать наибольшего противодействия интеграции; проведение регулярного мониторинга и анализа работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками.

Изучая рекомендации стандарта, экстраполяция их на сложные, постоянно изменяющиеся условия внешней и внутренней среды предприятий промышленности, а также принимая во внимание, что на предприятии может функционировать одна или обе из интегрируемых систем, можно представить

согласованный алгоритм организационной реализации задач интеграции системы менеджмента качества и стратегического управления.

Методологической основой создания данного алгоритма стали требования стандарта ИСО 9004-2010, который нацеливает на достижение устойчивого успеха на основе менеджмента качества, а также общедоступные технические условия, разработанные Британским институтом стандартов PAS 99:2006 «Спецификация общих требований системы менеджмента как структура для интеграции»¹⁸⁷. Алгоритм интеграции представляет собой последовательность следующих этапов:

1. *Принятие решения высшим руководством организации об интеграции систем СУ и МК.* Принимая решение, высшее руководство должно не только четко осознавать ожидаемые выгоды, но и учитывать возможные риски, а также масштабы, сложность и длительность работ.

2. *Определение требований заинтересованных сторон* (потребителей продукции и услуг; правительственных и регулирующих органов; собственников, руководства и персонала организации; заинтересованных сторон, связанных с окружающей средой и охраной труда и пр.). Осуществляется для достижения их баланса.

3. *Обучение сотрудников организации.* Обучение высшего руководства и специалистов организации особенностям функционирования систем менеджмента, требованиям стандартов, составляющих ИСМ, проводится в целях единого понимания сотрудниками организации терминологии и требований к системам менеджмента, принятых в качестве базы для интеграции

4. *Диагностический аудит действующей системы менеджмента организации* (в части стратегического управления и менеджмента качества). В

¹⁸⁷ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011; PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration: Publicly available specification. – BSI. – 2006.

ходе аудита действующих систем менеджмента (стратегического управления и менеджмента качества) проводится экспертная оценка документации, регламентирующей деятельность организации, выявляются проблемные места и пути решения проблем с помощью ИСМ, оценивается результативность мероприятий в рамках действующих ИСМ. При проведении аудита или самооценки каждое предприятие разрабатывает индивидуальные ключевые элементы, по которым происходит оценка и разрабатывает критерии оценки.

5. *Определение конфигурации ИСМ и особенностей организационной структуры организации после интеграции.* Рекомендуется использовать процессный подход, для чего следует выявить бизнес-процессы, определить их взаимосвязь, входы и выходы, показатели оценки процессов.

6. *Определение аспектов интеграции ИСМ.* Достижение ожидаемых преимуществ от интеграции определяется аспектами (элементами, критериями), создающими основу интеграции, среди которых:

– миссия, цели и планы организации, которые в результате интеграции позволят обеспечить сбалансированное управление организацией по выбранным направлениям деятельности при снижении управленческих и производственных издержек;

– документация и процедуры ИСМ, которые в результате интеграции будут сведены к необходимому минимуму во избежание дублирования и излишней бюрократизации, а также обеспечения более действенного и результативного внутреннего и внешнего аудита, сокращения расходов на поддержание системы менеджмента и т.д.;

– процессы системы менеджмента, состав которых будет оптимизирован в результате интеграции, что будет способствовать устранению или нивелированию барьеров, возникающих в процессах системы менеджмента в результате их наложения на функциональную структуру организации и повышения результативности (эффективности) деятельности;

– комбинированные критерии.

7. *Разработка документов ИСМ.* Состав и степень документированности интегрированной системы менеджмента организации определяется в зависимости от целей интеграции, масштаба организации, видов деятельности, сложности и взаимодействия процессов, компетентности персонала.

Алгоритм интеграции представлен на рисунке 2.3.5. Он предусматривает проведение процедуры диагностической самооценки на основе разработанных критериев с целью определения уровня зрелости функционирующих на предприятии систем менеджмента. В случае достижения необходимого уровня системы управления могут быть интегрированы.

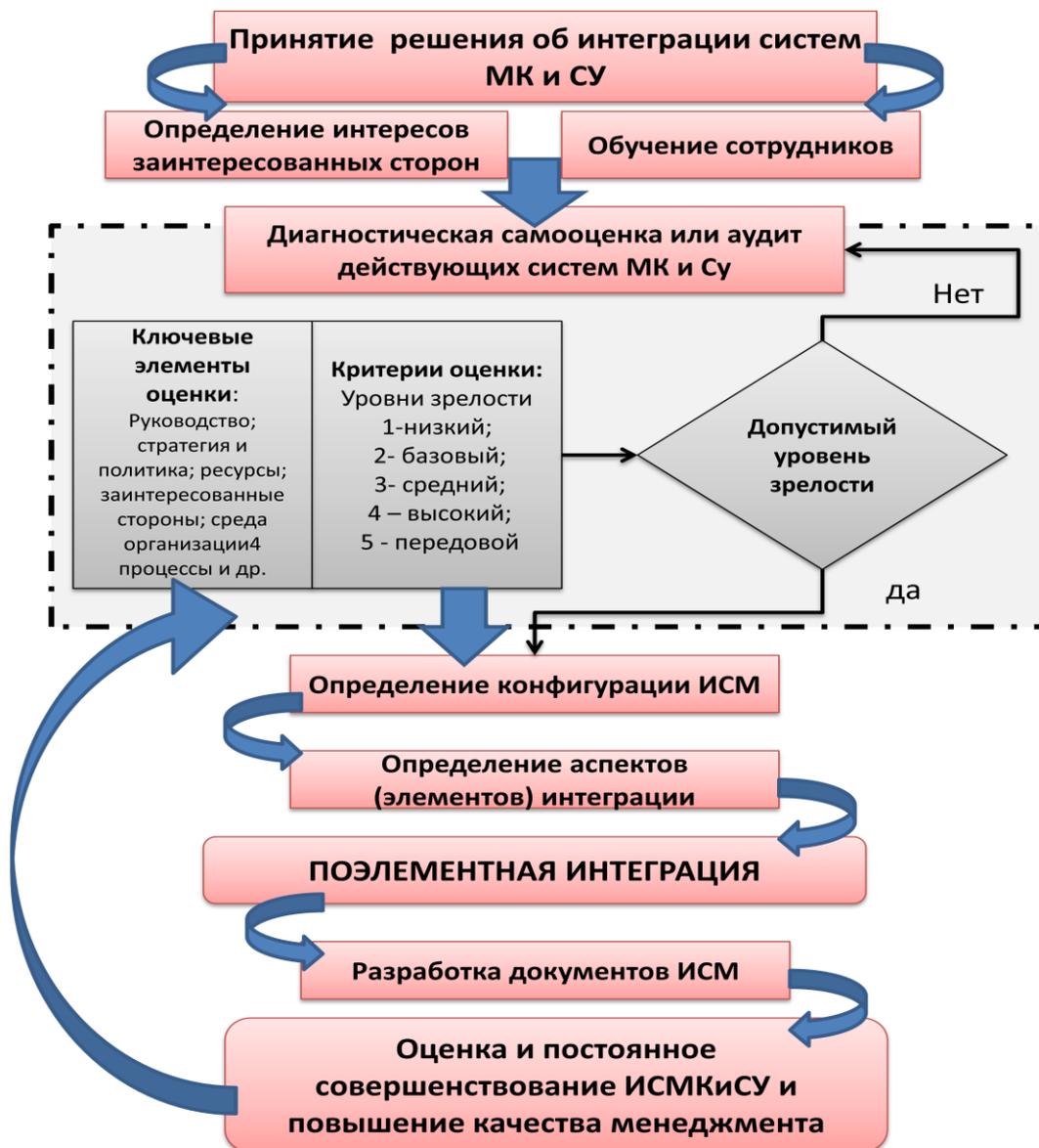


Рисунок 2.3.5 – Алгоритм интеграции систем МК и СУ

Таким образом, в работе представлены основы методологии интегрированной системы стратегического управления и менеджмента качества как учения о комплексе методов, средств изучения, которое имеет несколько уровней общности: от методологической базы в форме парадигмы – системы концепций – до специальных методов исследования (методы стратегического анализа, методы менеджмента качества).

Методологию интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (ИСМКиСУ) в обобщенном виде можно представить следующими основополагающими компонентами (рисунок 2.3.6.):

1. *Объект управления* – система стратегического управления, система менеджмента качества.

2. *Предмет управления*: организационно-экономические отношения, возникающие при интеграции и взаимном функционировании систем стратегического управления и менеджмента качества.

3. *Предпосылки интеграции МК и СУ*: глобализация, системный подход к управлению, ситуационный подход к управлению, ориентация на долгосрочную перспективу, демократизация управления, интернационализация, рост конкуренции, повышенное внимание к качеству продукции и услуг.

4. *Базовые теоретические концепции*: концепция стратегического управления (ресурсная, динамических способностей и др.); концепция менеджмента качества; концепция процессного управления; концепция риск-ориентированного управления.

5. *Принципы интегрированной системы управления*: непрерывности; эффективности; участия; комплексности; оптимальности; холизма; непрерывность; измеримости; эффективности; участия гибкости; точности; единства; ориентация на потребителя, лидерство, вовлечение персонала, процессный подход, принятие решений основанное на фактах, постоянные улучшения, управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

6. *Принципы интеграции систем управления:* баланса интересов заинтересованных сторон, внешнего дополнения; соответствия; иерархии; соответствия организационной структуры предприятия характеру модели системы управления; эмерджентности; обратной связи.

7. *Подходы к управлению ИСМ:* научный; процессный, системный, основанный на управлении рисками.

8. *Методы управления:* методы стратегического управления (методы стратегического анализа, матричные методы анализа, форсайт, метод Дельфи, модель пяти сил Портера и др.); методы менеджмента качества (статистические методы управления качеством, QFD, FMEA, 5S, 6σ, 5 «почему», бенчмаркинг, аудит, самооценка, премии в области качества и др.).

9. *Алгоритм интеграции* – заключается в поэтапной интеграции систем управления.

10. *Модель интеграции* – процессы менеджмента качества на основе процессного подхода и основных принципов менеджмента качества (ориентация на потребителя, постоянного совершенствования и др.) встроены в модель системы стратегического управления (содержащей основные этапы СУ).

11. *Ключевые элементы управления ИСМ:* руководство; стратегия и политика; ресурсы; процессы; среда организации; заинтересованные стороны; мониторинг и измерения; улучшения и инновации; обучение и знания.

12. *Результаты:* единая политика организации; оптимальное использование ресурсов; комплексные меры оперативного контроля и общее управление документацией; общие информационные и обеспечивающие системы; общая система подготовки и развития персонала; организационная структура и структура подотчётности; системы измерения и мониторинга; записи и отчётность; единый аудит.

13. *Преимущества интеграции:* многофункциональность системы менеджмента при минимальных затратах на ее создание и функционирование; комплексное планирование развития предприятия, в котором учтены все

заинтересованные стороны и их требования: акционеры, инвесторы, потребители, персонал, общество; рыночные предпочтения; снижение уровня конфликтности и возможных противоречий между функциональными видами деятельности; эффективное распределение ресурсов посредством анализа результативности (эффективности) затрат и риска планируемых мероприятий; уменьшение числа процессов и процедур по сравнению с общим количеством процессов, характерных для автономных систем менеджмента; нивелирование межфункциональных барьеров и разобщенности персонала на предприятии, которые возникают в процессе разработки и функционирования автономной системы менеджмента, обеспечение целей организации; финансовые предпочтения; административные преимущества; юридические выгоды (оценка и разграничение правовых требований, соответствия законодательству, улучшение взаимодействия с контролирующими органами); расширение нематериальных активов: патентов, стоимости бренда, деловой репутации, деловых традиций предприятия, уровня внутрифирменного менеджмента и др.; повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта, улучшение имиджа и пр.

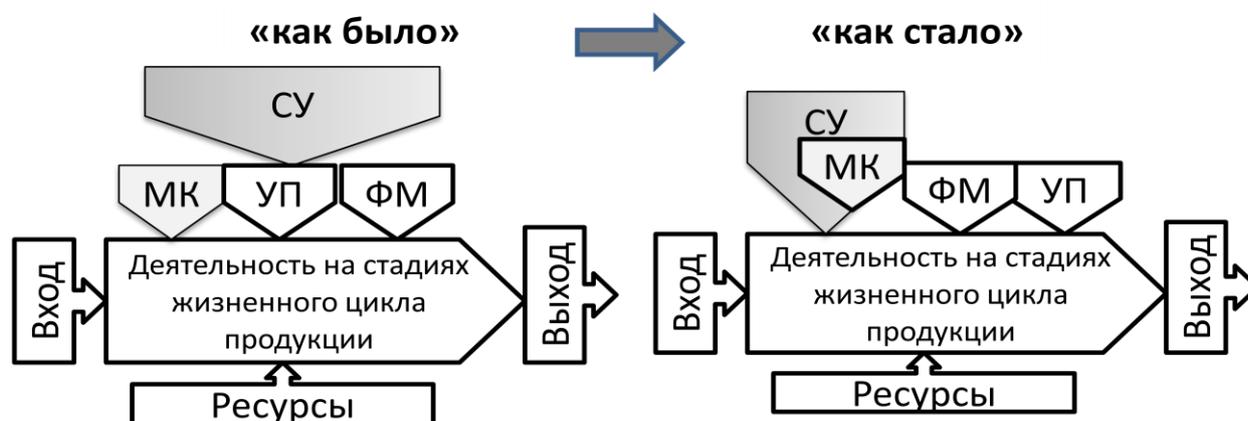
Осуществление интеграции систем управления подразумевает проведение реинжиниринга, так как система менеджмента качества переходит из разряда локальной подсистемы, регулирующей оперативную деятельность предприятия и ход основных процессов, на уровень управленческих процессов и становится частью системы стратегического менеджмента. Схемы организационной структуры «как было» и «как стало» после интеграции стратегического управления и менеджмента качества представлены на рисунке 2.3.7.



Рисунок 2.3.6 – Методология интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

Таким образом, интеграция системы менеджмента качества и стратегического управления – объективная необходимость, обусловленная созданием системы с новыми свойствами. Создание ИСМКи СУ – сложный

инновационный процесс, направленный на повышение эффективности менеджмента.



УП – управление персоналом; ФМ – финансовый менеджмент

Рисунок 2.3.7 – Схемы организационной структуры после осуществления интеграции систем МК и СУ

При разработке ИСМКиСУ следует избегать механического объединения отдельных элементов систем управления (без учета концепций и принципов, на которых базируются эти системы управления), так как это может привести к их формальному, поверхностному внедрению. Международные стандарты ИСО серии 9000 могут стать основой для интеграции. ИСМКиСУ, отвечающие требованиям международных стандартов, следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития организации.

Возросшая потребность кардинальных перемен систем управления предприятий промышленности с целью повышения эффективности и результативности, конкурентоспособности, способности к адаптации во внешней среде, развитию динамических способностей обуславливает необходимость поиска новых подходов к управлению. Одно из наиболее востребованных в последние годы направлений совершенствования систем управления – интеграция существующих на предприятиях смежных

узкоспециальных систем управления в единую систему, в которой значительно возрастает сила взаимодействия элементов, процессов, процедур, средств, методов и достигается синергетический эффект, заключающийся в получении совокупного результата, выше, чем сумма результатов его отдельно функционирующих областей. Устойчивое развитие в долгосрочной перспективе можно обеспечить только при условии совместного функционирования систем менеджмента качества и стратегического управления. Поэтому поиск путей интеграции менеджмента качества с системой стратегического управления и необходимость разработки методических основ ИСМКиСУ, обусловлен необходимостью устойчивого развития и повышения конкурентоспособности современных предприятий промышленности в условиях глобального рынка.

Выводы по главе 2:

1. В течение многих десятков лет в нашей стране в условиях высокой монополизации производителей, регулятором производства являлся не реальный спрос, а производство и административно-командный механизм распределения, которые регулировали потребление, формировали потребности и уровень качественных показателей продукции и услуг. В таких условиях проблема повышения конкурентоспособности у производителей практически не вставала, а если и возникала, то решалась лишь в отношении той продукции или услуги, которая подлежала реализации на внешнем рынке. Сегодня условия глобализации мировой экономики, ужесточения конкурентной борьбы, ускорение развития научно-технического потенциала, санкционные ограничения и необходимость развития импортозамещения и в то же время активное участие России в мировых экономических процессах заставляют осуществлять активный поиск путей и методов достижения мирового уровня конкурентоспособности.

2. Повышенное внимание к качеству, методам и средствам его обеспечения совершенно справедливо обусловлено рыночными условиями хозяйствования, в которых потребитель является главным экспертом в вопросах качества. Проблема

качества в современных условиях является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной, оборонной и экологической безопасности, а конкурентоспособность – фактором экономической стабильности и устойчивого развития общества в условиях рыночной экономики. Решение проблемы повышения конкурентоспособности и достижение устойчивого успеха с использованием подхода на основе менеджмента качества – неотъемлемый элемент стратегии развития современных компаний.

3. Выход на мировой конкурентный уровень и успешное функционирование на нем, а не выживание (т. е. устойчивый успех) становятся возможными благодаря использованию в разработке стратегии развития подхода на основе менеджмента качества. Наличие эффективной системы менеджмента качества (СМК), использующей все многообразие инструментов и методов менеджмента качества, может стать для современных предприятий уникальным конкурентным преимуществом. В условиях глобализации система менеджмента качества помогает поддерживать конкурентный потенциал предприятий, выполняя функции обеспечения и поддержания нормальной работы системы управления, внедрение постоянных новаторских изменений, создание корпоративного духа, основанного на доверии и сотрудничестве.

4. СМК возникли как путь к экономическому процветанию организации в условиях глобализации рынка. Своим появлением они перевернули многие привычные представления о менеджменте, поставив во главу угла всеобщее качество, ориентацию на требования потребителей и непрерывное совершенствование деятельности. Тем более что переход к инновационному типу развития требует формирования новых подходов к организационно-структурной системе современных предприятий, создания эффективных систем управления.

5. СМК пронизывает всю деятельность организации и ставит своей глобальной целью повышение конкурентоспособности продукции, услуг и предприятий в целом. Каждая организация уникальна, а универсальные требования стандартов менеджмента качества позволяют самостоятельно

формировать систему взаимосвязанных методов и способов воздействия на процесс производства. Поэтому СМК можно назвать некой организационной инновацией предприятия и уникальным конкурентным преимуществом, которое помогает достичь поставленных стратегических целей в условиях глобальной конкурентной среды.

6. Ориентация на принципы менеджмента качества (например, в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2015: ориентация на потребителя, лидерство, взаимодействие людей, процессный подход, улучшения, принятие решений основанное на свидетельствах, менеджмент взаимоотношений) и использование проверенных временем и доказавших свою эффективность инструментов и методов менеджмента качества является одной из важнейших задач современных предприятий, ориентированных на повышение конкурентоспособности и успешное функционирование, в том числе в международной глобальной экономической среде.

7. На современном этапе развития наблюдается тенденция к взаимному сближению и интеграции менеджмента качества на основе принципов TQM и стратегического управления. Это объясняется тем, что многие концепции стратегического менеджмента ориентируются во многом на повышение конкурентоспособности продукции через улучшение качества. Поэтому вопрос о соотношении теории и практики управления качеством и различных аспектов общего и стратегического менеджмента постепенно становится особенно актуальным и переходит из теоретической плоскости в практическую. В первую очередь речь идет о стратегической роли управления качеством.

8. Интеграция систем менеджмента качества и стратегического управления является объективной необходимостью. Развитие методологии интегрированной системы менеджмента (на основе стратегического менеджмента и менеджмента качества) обусловлено тем, что, характеризуя основные компоненты научного исследования (объект, предмет, задачи, принципы, факторы, методы и средства и др.), методология формирует представление о последовательности движения

исследователя в процессе решения поставленных задач. Основные характерные черты разработанной системы интеграции состоят в учете общих и специфических (специальные) требований систем менеджмента, использовании процессного и системного подходов, формировании единой структуры системы менеджмента и управлении ею на основе цикла PDCA, применении методологии управления рисками.

9. Осуществление интеграции – это сложный инновационный процесс, который направлен на повышение эффективности общего менеджмента организации. При этом основополагающая роль принадлежит руководителям высшего звена. Ожидаемая результативность создания ИСМ может быть достигнута лишь в случае грамотного управления этим проектом.

10. При осуществлении поэтапной интеграции менеджмента качества и стратегического менеджмента процессы и показатели их реализации используются как связующая нить между стратегическими целями компании. Комплексная модель такой интеграции сформирована на основе аппликации модели стратегического управления на цикл Деминга – Шухарта. Это делает ее в большей степени ориентированной на требования потребителей (и других заинтересованных сторон) и постоянные улучшения, что полностью соответствует требованиям устойчивого развития, обозначенным в основных стратегических концепциях страны.

Таким образом, интеграция системы менеджмента качества и стратегического управления помогает предприятиям промышленности ориентироваться в развитии на общую цель, что способствует росту их эффективности и устойчивому развитию.

Глава 3. Концепция устойчивого развития предприятий нефтегазовой промышленности на основе интеграции менеджмента качества и стратегического управления

3.1. Роль и место нефтегазовой промышленности России в мировой и российской системе энергообеспечения

Одной из главных проблем человечества на протяжении всей истории его развития наряду с обеспечением себя продовольствием и сохранением пригодной для жизни окружающей среды является проблема обеспечения энергией. По расчетам демографов, к 2035 году население Земли достигнет 8,5 млрд человек. И все эти люди должны быть обеспечены благоприятной средой обитания и энергией, для того чтобы создать условия для экономического роста.

В XIX веке основными источниками энергии для человечества взамен древесины стали уголь, нефть и газ. Современные общемировые запасы топлива складываются из запасов угля (порядка 60%), нефти и газа (около 27%). Однако в совокупном мировом производстве (добыче) наблюдается совершенно иная картина: на уголь приходится около 30%, а на нефть и газ – более 67%. Обеспеченность текущей добычи нефти достоверными запасами в настоящее время определяется в целом по миру в 40 лет, мировых природных запасов природного газа должно хватить в среднем на 60–70 лет, а угля – на 200 лет¹⁸⁸.

Российская нефтегазовая промышленность является одним из основных участников мирового энергетического рынка: на ее долю приходится 13,1% мирового производства нефти и 17,9% добычи газа. На долю нефти и газа приходится 80% производства первичных энергосресурсов. Россия обладает огромным углеводородным потенциалом и входит в число ведущих

¹⁸⁸ Социально-экономическая география зарубежного мира / под ред. В.В. Вольского. – 3-е изд., испр. – М.: Дрофа, 2005. – С. 90.

нефтедобывающих стран мира. Объемы разведанных запасов жидких углеводородов составляют 10% от общемировых.

В структуре экспорта России на долю топливно-энергетических товаров приходится порядка 67%, что определяет сырьевую направленность экспорта.

Нефть и газ делают нашу страну центром притяжения инвестиций, а сверхдоходы от экспорта углеводородов используются для финансирования развития других отраслей экономики России, инфраструктурных проектов, формирования золотовалютных резервов.

В настоящее время нефтегазовая промышленность России является одной из главных составляющих национальной экономики. Нефтегазовый комплекс продолжает оставаться фундаментальной основой российской бюджетной системы: он составляет 50,2% доходов федерального бюджета и свыше 25% доходов консолидированного бюджета РФ. Поэтому перспективы развития экономики нашей страны (пополнение бюджета, обеспечение функционирования многих отраслей российской промышленности, удовлетворение внутреннего спроса на энергоресурсы, социальное развитие и др.) самым непосредственным образом зависят от развития предприятий нефтегазовой промышленности. Кроме того, поддержание конкурентоспособности предприятий нефтегазовой промышленности на мировом энергетическом рынке является залогом устойчивой внешнеполитической позиции России.

Реализация разработанной и утвержденной энергетической программы России до 2030 года, которая перекликается с концепцией долгосрочного развития РФ, – это постановка целей и путей их достижения в долгосрочных стратегических планах конкретных бизнес-единиц данной отрасли. Главной задачей энергетической стратегии России является определение путей достижения качественно нового состояния топливно-энергетического комплекса (ТЭК), роста конкурентоспособности его продукции и услуг на мировом рынке на основе использования потенциала и установления приоритетов развития

комплекса, а также формирования мер и механизмов государственной энергетической политики с учетом прогнозируемых результатов ее реализации¹⁸⁹.

Отметим, что за счет высоких цен на нефть и природный газ в последние 10 лет (до 2014 года, характеризовавшегося резким снижением цен на нефть) Россия рассчиталась со своими долгами и накопила огромные золотовалютные запасы, обеспечила в определенной степени рост основных макроэкономических показателей. Однако качественных изменений в структуре национальной экономики не произошло. Хотя в перспективе и планируется уменьшить зависимость экономики (в частности, федерального бюджета) страны от работы нефтяных и газовых компаний, нефтегазовый комплекс будет по-прежнему оставаться не только основным источником энергии и энергоносителей, но и ключевым звеном национального хозяйства. Для сохранения устойчивого функционирования и обеспечения условий для дальнейшего развития предприятий нефтегазовой промышленности необходимо обеспечить максимально эффективное использование энергетического потенциала страны с целью сохранения в долгосрочном периоде времени собственной энергетической безопасности и выполнения взятых на себя обязательств по экспорту углеводородных ресурсов в другие государства. Одной из основных проблем современной энергетики является сокращение в средне- и долгосрочной перспективе запасов основных традиционных источников энергии, в первую очередь нефти и газа. Данное сокращение при текущем уровне развития технологий не может быть в полной мере компенсировано за счет возобновляемых и нетрадиционных источников энергии, что побуждает сохранять высокий уровень добычи углеводородов. Для этого приходится разрабатывать труднодоступные их залежи в суровых природно-климатических

¹⁸⁹ Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc> (дата обращения: 12.03.2012).

условиях, на больших глубинах и, кроме того, обращаться к так называемым неконвенциональным углеводородам (нефтяные пески и сланцы, газовые гидраты). Все это определяет необходимость использования современных технологий добычи и переработки и, соответственно, увеличивает стоимость товарных нефти и газа. Однако нефтедобывающие предприятия в России характеризуются низким коэффициентом извлечения, высоким износом основных фондов, а также низким качеством нефтепродуктов. Кроме того, уровень развития газоперерабатывающей и газохимической промышленности в стране недостаточный.

Анализируя современную ситуацию в мировом нефтегазовом комплексе, можно отметить, что нефть в настоящее время более важна для мировой экономики, чем природный газ, поскольку на нее приходится 3/5 суммарного потребления этих энергоносителей. Почти вся добываемая нефть поступает на переработку, лишь малая ее часть используется в исходном виде.

Природный газ является высокоэффективным энергоносителем и ценным химическим сырьем, он один из самых перспективных видов топлива, роль которого неуклонно растет. Это связано с рядом преимуществ его добычи и использования: стоимость добычи природного газа значительно ниже, чем других видов топлива; производительность труда при его добыче выше, чем при добыче нефти и угля; использование природного газа не требует его переработки; газ обладает высокой теплопроводной способностью; использование природного газа в качестве теплоносителя экологически безопаснее; газ можно транспортировать по трубам большого диаметра (в отличие от транспортировки нефти), а также в случае необходимости во время транспортировки его можно сжижать; при работе на природном газе обеспечивается возможность автоматизации процессов горения, достигается высокий КПД и др.¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Марков, В.К. Формирование стратегии нефтегазового комплекса России: теория, методология, особенности / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2011. – с. 6.

Неиспользованный потенциал углеводородной энергетики весьма велик. Еще большим неиспользованным технологическим потенциалом обладают газовые технологии, готовые к широкому использованию в мировом хозяйстве. Кроме того, применение природного газа для достижения экологических целей в энергетике экономически эффективно. Аналитики и ученые все чаще говорят о наступлении «Золотого века природного газа». В подтверждение этого статистика мирового энергопотребления демонстрирует постоянный рост доли потребления природного газа (рисунок 3.1.1).

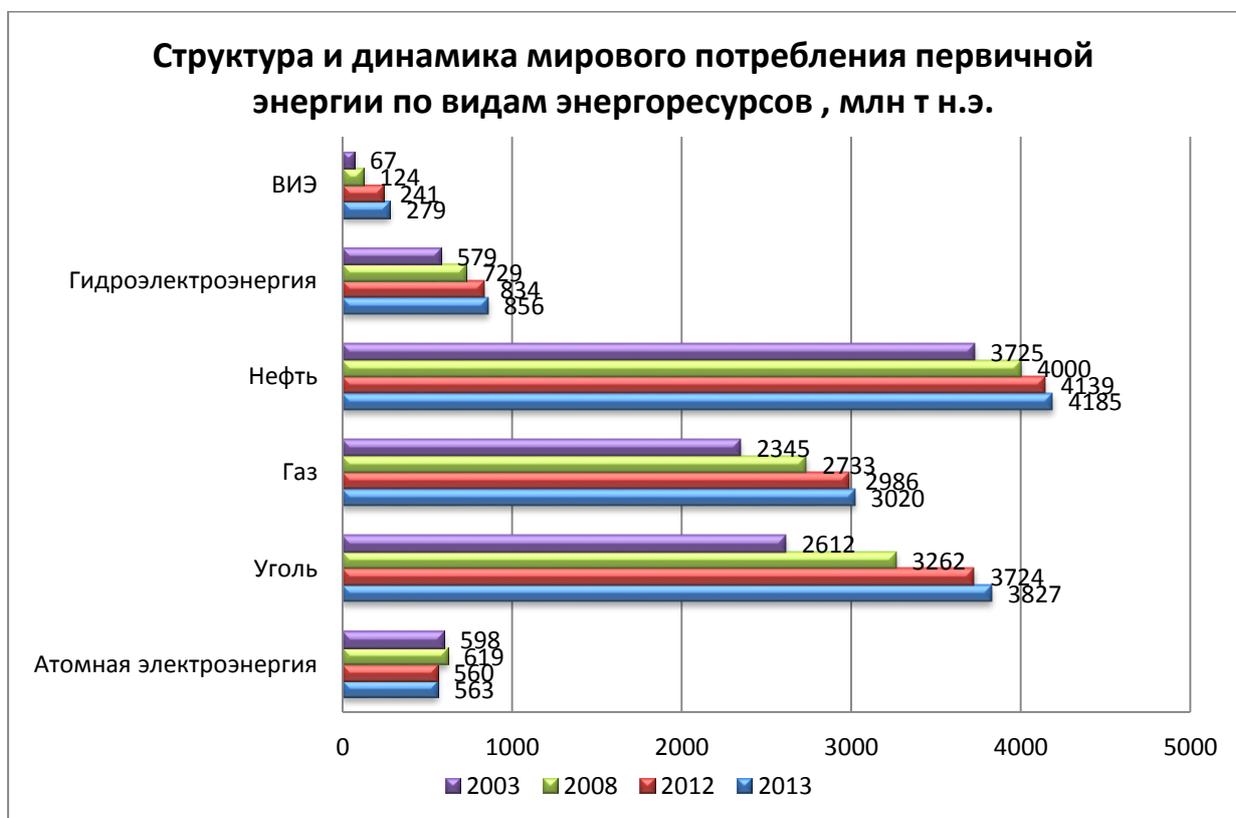


Рисунок 3.1.1 – Динамика структуры мирового энергопотребления по видам энергоносителей, млн т н. э.

За прошедшее десятилетие структура спроса на первичные энергоносители (нефть, газ, уголь, электроэнергию, выработанную с использованием крупных ГЭС, а также АЭС) изменилась незначительно. В настоящее время нефть продолжает доминировать, обеспечивая около 33% глобального спроса на первичную энергию, хотя темпы прироста производства данного сырья

замедлились. Стабильной – на уровне 24% суммарного потребления энергии – остается доля газа (рисунок 3.1.2.).

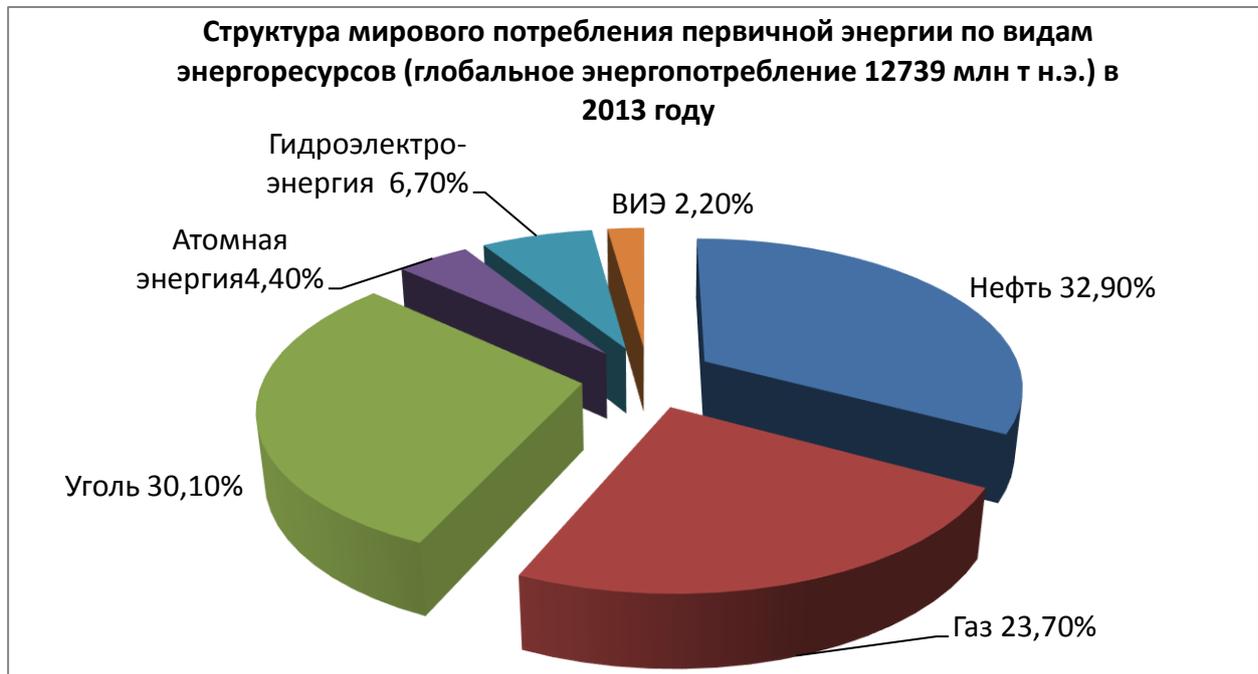


Рисунок 3.1.2 – Структура мирового потребления первичной энергии по видам энергоресурсов в 2013 году

Потребление нефти в России составляет порядка 3 313 тыс. баррелей в день (153,1 млн т), что составляет 3,7% мирового значения – 5-е место в мире (сопоставимо с ежедневным потреблением нефти в Африке – 4%). Крупнейшим потребителем остается США – 20,7% мирового потребления, что сопоставимо с суммарным потреблением в Евразии (20,4%). Вслед за США по объему потребления следуют Китай, Япония и Индия (суммарно 20,8%).

Газовый сектор комплекса за последнее десятилетие развивается быстрее нефтяного. Так, с 1998 по 2013 годы объем добычи нефти вырос на 16%, а газа – на 38%. Согласно прогнозам Международного энергетического агентства (МЭА), природный газ может выйти на первое место среди энергоносителей при условии, что он все-таки станет полноправным автомобильным топливом. В настоящее время доля природного газа в структуре мирового потребления энергоносителей составляет порядка 24% (рисунок 3.1.2.).

В отличие от нефтяной отрасли, где подавляющий объем производства (87,4%) обеспечивает несколько вертикально интегрированных компаний (ВИНК), основу газовой промышленности составляет «Газпром» (71,1% добычи), 7,9% приходится на «Новатэк» (по последним данным 2013 года), остальную долю разделяют ВИНК, операторы СРП и независимые производители. В 2014 году, по предварительным оценкам, объем производства газа составил 641 млрд м³ (-4,1%).

Экспорт газа в 2014 году сократился на 6,7% до 183,3 млрд м³. В структуре экспорта 8% занимает АТР (поставка СПГ), 92% – Европа и страны бывшего СССР.

С декабря 2013 года была произведена либерализация экспорта СПГ: право на экспорт СПГ помимо «Газпрома» (включая «Газпром экспорт») получают предприятия, осуществляющие строительство заводов СПГ или направление добытого газа для сжижения на такие заводы («Роснефть»; Ямал СПГ («Новатэк»)) (Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2014 г. № 1277-р)¹⁹¹.

Основными факторами, способствующими дальнейшему росту потребления природного газа, являются: рост числа электростанций, работающих на газе; увеличение использования газа в жилом секторе; явное снижение в последнее десятилетие привлекательности ядерной энергетики; дальнейшее повсеместное обострение экологических проблем¹⁹². Поэтому далее в работе мы большое внимание уделим развитию именно газового сектора комплекса.

Традиционно природный газ востребован промышленностью, сельским хозяйством, сферой услуг, транспортом, бытовым и энергетическим секторами. Структура потребления постоянно меняется, что обусловлено не только

¹⁹¹ Развитие нефтегазового комплекса в России за 2014 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ra-national.ru> (дата обращения: 17.12.2013).

¹⁹² Программа газификации региона // Официальный сайт ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sargc.ru/gazifikacija-regiona.html> (дата обращения: 09.10.2013).

конкурентным предложением на рынке энергоносителей, но и технологическими факторами, экологическими требованиями, государственным регулированием.

Меняется и внутренняя структура крупных потребителей газа за счет выделения наиболее энергоемких отраслей и секторов, а также формирования наиболее устойчивых и стабильных потребителей. В наибольшем количестве природный газ потребляется электроэнергетическим и коммунально-бытовым секторами (77%), отраслями промышленности (химия, металлургия и др.) – 10%, как моторное топливо – 2%, закачивается в пласт и сгорает на факелах – 11%. В будущем доля потребления природного газа сферой электроэнергетики и коммунально-бытовым сектором сохранится на уровне 77–78%, использование в промышленности увеличится до 11–12%, а как моторное топливо – до 3%.

Крупным потребителем газа является коммерческо-бытовой сектор. Природный газ пользуется здесь огромным спросом, и этот спрос продолжает расти из-за потребительских свойств газа: высокой калорийности, удобства применения и чистоты сгорания. Поэтому газ – привлекательный источник энергии для приготовления пищи и отопления жилых домов, служебных помещений и т. п. Как правило, коэффициент полезного действия газа выше, чем у других видов энергии, за исключением электричества, особенно в небольших нагревательных приборах (бытовое потребление).

Что касается прогноза мирового потребления энергии на 2020 год, то, согласно оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), совокупное потребление энергии составит 13300–14400 млн т н. э., нефти – 4600–5100 млн т н. э., газа – 3600–3800 млрд куб. м (3250–3450 млн т н. э.), угля – 2700–3200 млн т н. э., гидроэнергии – 320 млн т н. э. и атомной энергии – 780–820 млн т н. э.

Еще 5 лет назад на рынке нефти и газа наблюдалась стадия всесторонней диверсификации и структурного многообразия. Последние 20 лет мировой рынок природного газа рос примерно на 6% в год, и в 2009 году почти 30% природного газа пересекло государственные границы. В 2011 году объемы мировой торговли

газом выросли на 4,2%. Это связано с увеличением экспорта из России, Туркменистана и Катара. Динамика экспорта и импорта природного газа представлена на рисунок 3.1.3¹⁹³. Но, несмотря на то что темпы роста поставок СПГ очень высоки, лидером в этой отрасли по-прежнему остается трубопроводный транспорт. Региональные трубопроводные системы продолжают активно развиваться, а межрегиональные комплексы транспортировки сетевого и сжиженного газа дополняют их, отвечая на динамику мирового роста.

Россия, которая обеспечивает более 21% мирового экспорта, на данный момент основной и самый крупный экспортер трубопроводного газа. В сегменте СПГ основными экспортерами являются Катар, Малайзия, Индонезия, Австралия и Алжир, которые обеспечивают 62% мирового экспорта. В то же время только две страны – Япония и Южная Корея – импортируют половину (50%) поставляемого на рынок СПГ. В целом мировой рынок СПГ почти на 70% является рынком стран АТР.

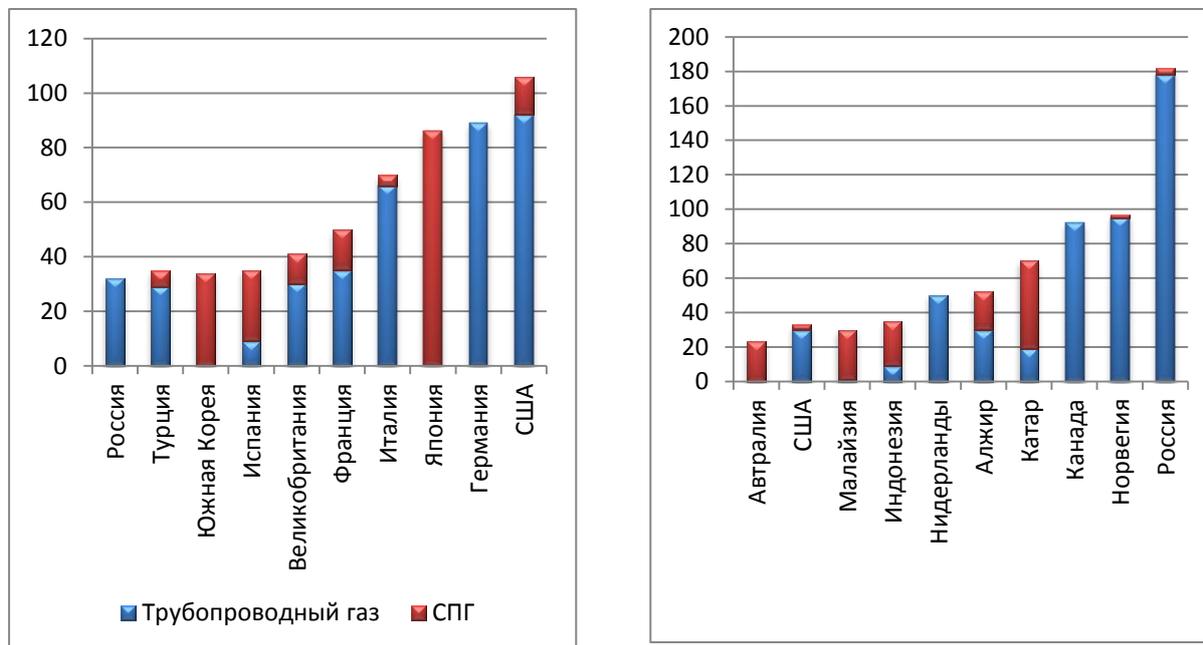


Рисунок 3.1.3 – Экспорт и импорт природного газа по основным странам, млрд куб. м

¹⁹³ Международная торговля природным газом [Электронный ресурс] // Проект Александра Долгих. – Режим доступа: <http://dolgikh.com/index/0-37> (дата обращения: 19.05.2013).

Однако в настоящее время наблюдается тенденция истощения легкодоступных месторождений углеводородов, в совокупности с ужесточением экологических требований. Сложное многообразие рынка нефти наряду с падением производства и нехваткой энергетических ресурсов в некоторых регионах мира характеризуется структурной перестройкой энергетических товаров, корректировкой параметров мировой торговли энергоресурсами, ускорением научно-технического прогресса, усилением роли инноваций.

Ситуация на достаточно уравновешенном рынке нефти и газа была существенно дестабилизирована во второй половине 2014 года политическими акциями, сдвигом товаропотоков и резким снижением цен на нефть (с 110 долл. за баррель в 2014 году до 60 долл. за баррель к 2015 году). Основным фактором, который инициировал такое развитие событий, – это давление на рынок возрастающей доли сланцевой добычи в США, некоторое снижение спроса в развитых странах и в Китае, отказ ОПЕК от сокращений квот добычи нефти, а также санкционная кампания стран Запада в отношении Российской Федерации. Следствием этого явился срыв некоторых международных проектов в сфере энергетики, например «Южный поток». Таким образом, в мире началась глобальная перестройка международной торговли энергоресурсами. Снижение цен на нефть оказало существенное воздействие и на фактически полученный Россией объем нефтегазовых доходов, что демонстрирует существенную зависимость бюджета России от них. Однако, несмотря на высокую зависимость бюджета от нефтегазовых доходов, за последние 4 года даже повышение мировых цен на нефть не оказала значительного влияния на темпы роста экономики России, а также не стимулировали инвестиционную активность. Даже, наоборот, 2012–2013 годы – период роста мировых цен на нефть продемонстрировал снижение темпов роста экономических показателей страны, что свидетельствует о не достаточной эффективности модели развития основанной на производстве и экспорте углеводородов с низкой добавленной стоимостью. Дальнейшее

снижение цен на нефть будет способствовать ослаблению курса рубля, снижению бюджетных доходов, росту инфляции и т. п.

Однако, несмотря на приведенные факты, в дальнейшей перспективе роль России в мировой энергетике будет, несомненно, значительной, даже с учетом грядущего изменения структуры мирового топливно-энергетического баланса (увеличения доли возобновляемых и нетрадиционных источников энергии в долгосрочной перспективе)¹⁹⁴.

В этой связи особенно важным является определение роли, которую играет Россия в международном энергетическом сотрудничестве сейчас и, предположительно, будет играть в будущем в международном энергетическом разделении труда. Россия выступает одним из гарантов общей энергетической безопасности и стабильности мира в долгосрочной перспективе. По результатам 2014 года Россия увеличила производство нефти и установила новые максимумы: по среднесуточной добыче – 10 667 тыс. баррелей в декабре и 10 578 тыс. баррелей по итогам года. За год было произведено 526 051 тыс. т нефти (прирост на 0,5% по отношению к 2013 году), что составляет порядка 40% производства первичных энергоресурсов в России. Выросла добыча в Сибири, на Дальнем Востоке, увеличились уровни добычи трудноизвлекаемой нефти (до 26 млн т). При таких показателях существующие ресурсы обеспечивают еще 23,6 лет нефтедобычи в стране (RPR).

В России достаточно запасов природного газа, что позволяет поддерживать его добычу на необходимом уровне. По разведанным запасам на начало 2014 года Россия занимает 2-е место в мире после Ирана: 31 251 млрд куб. м газа (16,8% мировых запасов), по объему производства и потребления – также 2-е место: 17,9% и 12,3% соответственно. При этом крупнейшим производителем и

¹⁹⁴ Язев, В.А. Россия и международное энергетическое сотрудничество в XXI веке. 2006–2011 гг.: Роль и место России в международном энергетическом сотрудничестве. Доклад на VI Российском нефтегазовом конгрессе (г. Москва, 24 июня 2008 г.) / В.А. Язев. – М.: Издат. группа «Граница», 2011. – с. 319.

потребителем газа в мире остаются США. Стратегический партнер России Китай производит 3,5% (117,1 млрд куб. м), а потребляет 4,8% мирового объема газа (161,6 млрд куб. м). В структуре производства первичных ресурсов в России газ (природный и попутный) занимает 41%. Средние темпы прироста ресурсов находятся на низком уровне – менее 1%. Таким образом, существующие запасы ресурсов газа обеспечат газовую промышленность сырьем еще на 51,7 лет (RPR).

Потенциальные (прогнозные и перспективные) ресурсы природного газа Российской Федерации составляют в 151,3 трлн куб. м, т.е. около 40% мировых запасов. Однако наиболее достоверных перспективных ресурсов в этом объеме всего около 24%, около половины составляют наименее достоверные прогнозные ресурсы¹⁹⁵.

Примерно половина перспективных ресурсов расположена в Западной Сибири, более четверти – на шельфах Баренцева и Карского морей. Наибольшие объемы прогнозных ресурсов газа находятся в азиатской части России и в морях Арктики и Дальнего Востока. Примерно две трети разведанных запасов свободного природного газа нашей страны располагается на территории Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО). В европейской части страны сосредоточено менее 10% разведанных запасов. Около 40% запасов газа залегает на территории неосвоенных и/или труднодоступных районов.

Государственный баланс Российской Федерации учитывает 867 месторождений с запасами свободного газа, информация о наиболее крупных из них представлена на рисунок 3.1.4.

¹⁹⁵ Международная торговля природным газом [Электронный ресурс] // Проект Александра Долгих. – Режим доступа: <http://dolgikh.com/index/0-37> (дата обращения: 19.05.2013).
Междунар

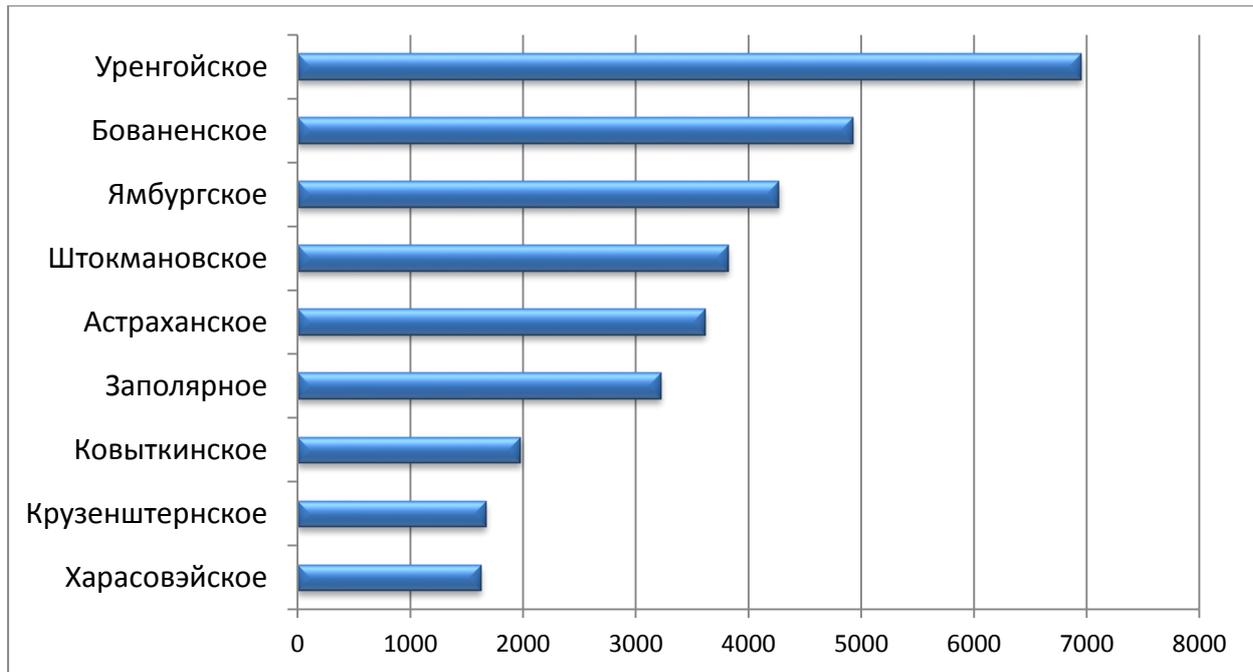


Рисунок 3.1.4 – Десятка крупнейших газовых месторождений России по категориям ABC1+C2, трлн куб. м

Для России характерна высокая степень концентрации запасов природного газа: 71,2% разведанных запасов располагается в 28 уникальных месторождениях (с балансовыми запасами более 500 млрд куб. м), еще 21,6% находится на 86 крупных (75–500 млрд куб. м) объектах.

В долгосрочной перспективе все большее значение в газодобыче будут приобретать месторождения, расположенные на российском арктическом шельфе. С развитием судоходства по Северному морскому пути можно будет эффективно транспортировать добытый газ на Североамериканский, Азиатско-Тихоокеанский и Европейский газовые рынки. На освоение природных ресурсов на российском шельфе до 2039 года планируется выделить более 300 млрд долл. (9,7 трлн руб.). Это позволит уже к 2025 году ежегодно добывать там до 216 млрд куб. м природного газа. Для того чтобы успешно привлекать долгосрочные инвестиции в освоение новых месторождений, Российская Федерация осуществляет политику прозрачности в добывающих отраслях. В рейтинге открытости и гласности управления природными ресурсами Россия занимает 3-е место среди 41 страны

мира. Доля независимых производителей газа в России к 2030 году вырастет с 16 до 30%¹⁹⁶.

Самым крупным производителем газа на рынке России является компания «Газпром», добывающая около 509,7 млрд куб. м. Главным конкурентом «Газпрома» является «Новатэк» с уровнем добычи в 53,3 млрд куб. м.

Экспорт газа из России в последние годы составляет 190–200 млрд куб. м (более 33% международных поставок сетевого газа и 24% всех экспортно-импортных поставок трубопроводного и сжиженного газа в мире); доходы от экспорта углеводородов составляют 250–310 млрд долл., или 60–65% всего экспорта товаров из России, в том числе поступления от экспорта газа – 50–70 млрд долл.¹⁹⁷.

К 2030 году объем ежегодных поставок природного газа России на внутренний и международный рынки должен вырасти до 1 трлн куб. м. С этой целью разрабатываются и выполняются долгосрочные стратегические программы: Энергетическая стратегия на период до 2030 года, Генеральные схемы развития нефтяной и газовой отраслей до 2030 года, программы комплексного освоения российских северных месторождений, включая создание крупного производства сжиженного природного газа на полуострове Ямал.

Несмотря на кризисный спад потребления энергоносителей в Европе и Америке, мировой спрос на природный газ и его «жирные» компоненты продолжает расти. Умеренные прогнозы предсказывают увеличение его потребления к 2035 году по сравнению с 2000 годом на 78%.

¹⁹⁶ Язев, В.А. Россия и международное энергетическое сотрудничество в XXI веке. 2006–2011 гг.: Роль и место России в международном энергетическом сотрудничестве. Доклад на VI Российском нефтегазовом конгрессе (г. Москва, 24 июня 2008 г.) / В.А. Язев. – М.: Издат. группа «Граница», 2011. – с. 320.

¹⁹⁷ Корзубаев, А.Г. Газовый комплекс России: перспективы развития, возможности международной кооперации, или Необходимо ли создание газовой ОПЕК? [Электронный ресурс] / А.Г. Корзубаев // Бурение и нефть. – 2010. – № 10. – Режим доступа: <http://burneft.ru/archive/issues/2010-09/2> (дата обращения: 03.05.2013).

Экспорт российского газа к 2030 году превысит 455 млрд куб. м (455–520). Доля сжиженного природного газа в экспорте достигнет 15%. Россия будет диверсифицировать поставки газа на все региональные мировые рынки. Европейский рынок по-прежнему останется для нашего экспорта ведущим, но также будут быстро расти поставки российского газа на Азиатско-Тихоокеанский рынок. Россия сегодня поставляет сжиженный природный газ в Японию, Южную Корею, США. Сахалинский газ раскуплен на 25 лет вперед. С 2015 года начнутся трубопроводные поставки газа в Китай. Подписаны юридически обязывающие документы на ежегодные поставки 30 млрд куб. м в течение 30 лет. Сторонами заявлены намерения о 68 млрд куб. м ежегодных поставок.

Обеспечить такие большие объемы поставок энергоресурсов можно только обладая развитой энерготранспортной инфраструктурой. Поскольку центры добычи российского газа и центры его потребления удалены друг от друга, большое значение приобретает развитие газотранспортной инфраструктуры. Длина всех магистральных газопроводов России составляет около 160 тыс. км, а длина распределительных газопроводов – около 450 тыс. км. Имеется 25 подземных хранилищ газа с общим объемом товарного газа 53 млрд куб. м. До 2030 года планируется построить 25–28 тыс. км новых газотранспортных мощностей. Будет введено в эксплуатацию 116–146 компрессорных станций. Товарные объемы подземных газохранилищ увеличатся на 37%, а уровень производительности по отбору из них газа вырастет на 73%.

Для того чтобы обеспечить экспорт газа и диверсификацию его маршрутов, создаются новые газотранспортные системы. Вопрос требует решения в силу того, что разработка нефтегазоконденсатных месторождений Восточной Сибири сдерживается отсутствием необходимой инфраструктуры для эффективного использования попутного нефтяного газа.

Ключевым событием 2014 года является подписание контракта с КНР на поставку газа в течение 30 лет и начало строительства газопровода «Сила Сибири»: газопровод протянется из Восточной Сибири на Дальний Восток, срок

ввода – не ранее 2019 года, мощность – до 61 млрд куб. м в год. Строительство газопровода будет стимулировать развитие регионов Сибири и Дальнего Востока (в т. ч. газификация) и позволит перераспределить поставки российского газа между Западом и Востоком при изменении рыночной конъюнктуры.

Кроме того, в 2014 году Россия объявила о завершении работы над проектом «Южный поток» (South Stream) в Европу по дну Черного моря и начале строительства нового газопровода из России через территорию Турции к греческо-турецкой границе. Однако в настоящее время судьба этого проекта остается под вопросом в связи с негативными событиями во внешнеполитической среде.

Две нитки «Северного потока» смогут ежегодно обеспечить транспортировку через Балтийское море в Европу 55 млрд куб. м газа. Первая готова на 75%, ее заполнение газом началось весной 2011 года, а по второй нитке газ пошел уже в 2012 году.

В геополитическом плане существенным событием, оказывающим негативное воздействие на развитие нефтегазового комплекса России, стало введение секторальных санкций США и стран ЕС против России в связи с украинским кризисом. Санкции устанавливают разрешительный порядок на поставку в Россию товаров и технологий для нефтегазовой отрасли; вводят запрет по финансированию ряда российских компаний, в т. ч. «Газпром», «Газпром нефть», «Новатэк», «Роснефть», «Транс-нефть», «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз». В долгосрочном плане санкции могут заморозить разработку важных шельфовых проектов в Арктике, нетрадиционных проектов на суше (Баженовская свита в Западной Сибири), где зарубежная экспертиза, технологии и оборудование для гидроразрыва являются крайне востребованными. В краткосрочном плане (до 3 лет) санкции не должны оказать существенного влияния ввиду того, что большая часть необходимого оборудования была законтрактована до введения санкций. Особенность указанных проектов состоит в тесном деловом и политическом партнерстве производителей и потребителей газа, что должно существенно

повысить надежность поставок. Перспективы долгосрочного развития газовой отрасли сводятся к вопросам совершенствования модели внутреннего рынка газа, ценообразования на газ для промышленных потребителей и населения, вопросам потребления природного газа внутри страны и изменения спроса на российский газ на мировых рынках, а также корректировки мер налоговой и таможенно-тарифной политики в отношении газового сектора¹⁹⁸. Учитывая суммарные потребности в новом оборудовании для развития нефтегазовой отрасли (например, до 2030 года потребуется 30 буровых установок для бурения на шельфе, доля импортного оборудования на которых составляет 80–90%), необходимо разработать и реализовать эффективную программу импортозамещения в нефтегазовой отрасли, разработанную на основе Энергетической стратегии России до 2030 года.

Таким образом, предприятия нефтегазовой промышленности России имеют большое значение как на отечественном, так и на мировом энергетических рынках. Производство нефти и газа является наиболее конкурентоспособной отраслью национальной экономики с точки зрения интеграции России в систему мировых экономических связей. Нефть и газ – одни из главных, приоритетных экспортных товаров нашей страны как в настоящее время, так и в долгосрочной перспективе. Увеличение темпов добычи нефти и ее крупномасштабный экспорт много лет фактически обеспечивали функционирование и развитие менее прибыльных секторов российской экономик, создавая мультипликативный эффект.

Нефть и газ еще несколько десятилетий останутся основными источниками энергии и удержат основные лидирующие места в энергетической товарной структуре международной торговли, несмотря на возрастающий интерес к альтернативным энергоносителям. Однако исчерпание «дешевых» запасов приведет к резкому увеличению инвестиционных потребностей для освоения труднодоступного сырья и более глубокой его переработки.

¹⁹⁸ Развитие нефтегазового комплекса в России за 2014 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ra-national.ru> (дата обращения: 17.12.2013).

В мире наблюдается жесточайший рост конкуренции, перераспределение влияния на основных энергетических рынках, образование новых стратегических союзов.

Наличие и успешное функционирование ряда крупных перспективных российских проектов по добыче и транспортировке энергетического сырья подтверждают мнение о России как о надежном партнере в области энергообеспечения.

Однако для обеспечения глобальной энергетической безопасности требуются принципиально новые технические и технологические решения, а также адекватные современным условиям подходы к управлению. Для создания конкурентных преимуществ предприятиям нефтегазовой промышленности особое внимание следует сосредоточить на освоении рынка знаний, информационных технологий и др. для реализации программы импортозамещения по производству современных технологий и оборудования для нефтегазовой отрасли.

Для преодоления существующих трудностей и решения приоритетных задач существует необходимость разработки и развития системы стратегического управления, основанной на использовании эффективных инструментов и методов, в том числе заимствованных из смежных управленческих областей. Для решения данной задачи предприятиям нефтегазовой промышленности России необходима методологическая база и инструментарий для осуществления эффективного стратегического управления интегрированного с менеджментом качества для обеспечения положительного синергетического эффекта в сфере производства качественных товаров и услуг, конкурентоспособных на мировом глобальном рынке нефте- и газопродуктов.

3.2. Проблемы и стратегические перспективы развития российской нефтегазовой промышленности

Предприятия нефтегазовой промышленности в нашей стране в настоящее время переживают сложный этап развития, который определен геополитической обстановкой вокруг России, снижением уровня цен на нефть и другими негативными факторами. Монопольное положение, которое занимают большинство крупнейших вертикально интегрированных компаний нефтегазовой промышленности, отсутствие конкуренции на внутреннем рынке обусловили отсутствие у них интереса к реализации основных принципов менеджмента качества в соответствии с ИСО 9001-2015: ориентация на требования всех заинтересованных сторон, постоянное совершенствование деятельности и др.

Ухудшение качества запасов углеводородного сырья, ужесточение требований к экологичности, безопасности, экономии ресурсов и производству качественной продукции (услуг) заставляют руководство компаний пересмотреть взгляды на систему управления, выдвигая на первый план вопросы разработки эффективных управленческих решений, в том числе на долгосрочную перспективу, на основе использования современного инструментария, в том числе заимствованного из смежных управленческих областей. Функционирование предприятий нефтегазовой промышленности в условиях санкционных ограничений и ужесточения конкурентной борьбы существенно затруднено. Эти проблемы ориентируют менеджмент компаний на поиск конкурентных преимуществ и заставляют обратиться к передовым технологиям стратегического управления, а также проверенным многолетним опытом использования и доказавшим свою эффективность на крупнейших промышленных предприятиях мира методам менеджмента качества.

Представители нефтегазового бизнеса, участники 21-го Мирового нефтяного конгресса, прошедшего в июне 2014 года, отметили три главные

проблемы мировой энергетики: энергонезависимость, энергобезопасность и энергоэффективность. Именно на решение этих проблем должны быть нацелены представители топ-менеджмента нефтегазовых компаний.

В настоящее время к основным проблемам развития предприятий нефтегазовой промышленности относят один из самых низких в мире уровень нефтепереработки. Заводы требуют капитальной реконструкции, длительный период многие предприятия были ориентированы на первичные процессы переработки и производство мазута, тогда как почти все ведущие мировые нефтегазоперерабатывающие компании делают нефтепереработку основой стратегии развития. В настоящее время доля трудноизвлекаемых запасов составляет более 60%, однако в отрасли постоянно снижается показатель рационального недропользования (коэффициент нефтеизвлечения, составлявший в 1960 году 0,45, к 2000-м годам снизился до 0,29). Такая ситуация приводит к тому, что в недрах остается более 70% запасов¹⁹⁹, что свидетельствует об экономической неэффективности разрабатываемых месторождений, так как эксплуатация скважин с коэффициентом обводненности 925 и выше является убыточной²⁰⁰.

Многие обозначенные проблемы связаны с хроническим недофинансированием различных видов работ в сфере нефтегазодобычи, производства и транспортировки. Большинство предприятий нефтегазовой промышленности являются ВИНК, уровень государственного влияния на которые достаточно высок. Одним из способов государственного регулирования является установка тарифов на продукцию и услуги. Экономически не обоснованные тарифы приводят к увеличению дефицита у предприятий собственных средств, которые они могли бы тратить на развитие собственной материально-технической

¹⁹⁹ Евпанов, Е. Модернизацию экономики нужно начинать с нефтегазового комплекса / Е. Евпанов // Российская бизнес-газета. – 2011. – 11 янв. (№ 783/1).- с. 2.

²⁰⁰ Добряков, И.С. Основные направления и методы организационно-экономических изменений на предприятиях нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / И.С. Добряков // Вестник МГТУ. – 2010. – Режим доступа: http://vest-nik.mstu.edu.ru/show.shtml?id_y=38 (дата обращения: 01.08.2012).

базы. В результате производственные мощности большинства предприятий нефтегазовой промышленности исчерпали свои технические и технологические возможности (средний износ в нефтедобыче составляет 60% в газовой отрасли – более 57%)²⁰¹. Однако по одному из приоритетных направлений развития предприятий нефтегазового комплекса – инновационной деятельности – наблюдается серьезное отставание. Предприятия не заинтересованы в активной инновационной работе, не разработаны механизмы ее стимулирования, отсутствуют единые объективные критерии оценки.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что современные предприятия нефтегазовой промышленности требуют серьезной модернизации: внедрение инновационных технологий, в том числе в управлении, разработка новых подходов к решению назревших проблем. Для обеспечения бесперебойных поставок нефти и газа на внутреннем и международных рынках, а также для дальнейшей эффективной работы нефтегазового комплекса страны необходимо принять серьезные меры по развитию с учетом долгосрочной перспективы.

Нельзя забывать и о том, что природный газ и нефть являются в настоящее время основными источниками обеспечения внутренних потребностей страны в первичных энергоресурсах. Во многих отношениях нефтегазовый комплекс занимает уникальное место в экономике России. Фактически это единственный крупный сектор хозяйства, где Россия удерживает лидирующие позиции в мире и имеет определенный резерв конкурентоспособности. Однако, к сожалению, в отличие от развитых стран мира, где на передний план экономического и социального развития выдвинулись наукоемкие перерабатывающие отрасли, в России до сих пор локомотивом экономического роста остаются добывающие отрасли промышленности, отрасли с низкой долей переработки. Причем цены на

²⁰¹ Шафраник, Ю.К. Нефтяная промышленность России и Финансовый кризис [Электронный ресурс] / Ю.К. Шафраник // Официальный сайт Юрия Константиновича Шафраника. – Режим доступа: <http://www.shafranik.ru/publikat-sii/neftyanaya-promyshlennost> (дата обращения: 01.08.2012).

ресурсы и сырье этих отраслей зависят от множества национальных и международных тенденций (зачастую, неблагоприятных, что подтверждает практика прежних лет).

Нефтегазовый комплекс можно представить в виде совокупности хозяйствующих субъектов отраслей экономики страны, которые обеспечивают разведку, добычу, транспортировку, переработку и реализацию газа, нефти, а также продуктов их переработки. Нефтегазовый комплекс как производственно-промышленная система состоит из трех основных элементов: добыча, транспортировка и переработка нефти и газа (на рисунке 3.2.1 представлена схема работы комплекса)²⁰². По данным Министерства энергетики Российской Федерации, в состав нефтегазового комплекса входят нефтедобывающие предприятия, нефтеперерабатывающие заводы и предприятия по транспортировке и сбыту нефти и нефтепродуктов, а также предприятия, осуществляющие геолого-разведочные работы, бурение разведочных и эксплуатационных скважин, добычу и транспортирование, подземные хранилища газа и другие объекты газовой инфраструктуры.

Составляющие нефтегазовый комплекс предприятия имеют ряд особенностей: тесная связь со всеми отраслями народного хозяйства; ориентация в развитии главным образом на отечественные ресурсы; большие масштабы и широкая география размещения скоплений углеводородных ресурсов и предприятий; невозпроизводимый характер добываемых ресурсов и ограниченность в каждый момент времени лучших по качеству и расположению месторождений; динамизм. Кроме того, следует отметить важную роль нефтегазового сектора в обеспечении экономической независимости,

²⁰² Марков, В.К. Формирование стратегии нефтегазового комплекса России: теория, методология, особенности / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2011. – с.46.

энергетической безопасности страны и возможности влияния на внешнеполитическую обстановку²⁰³.

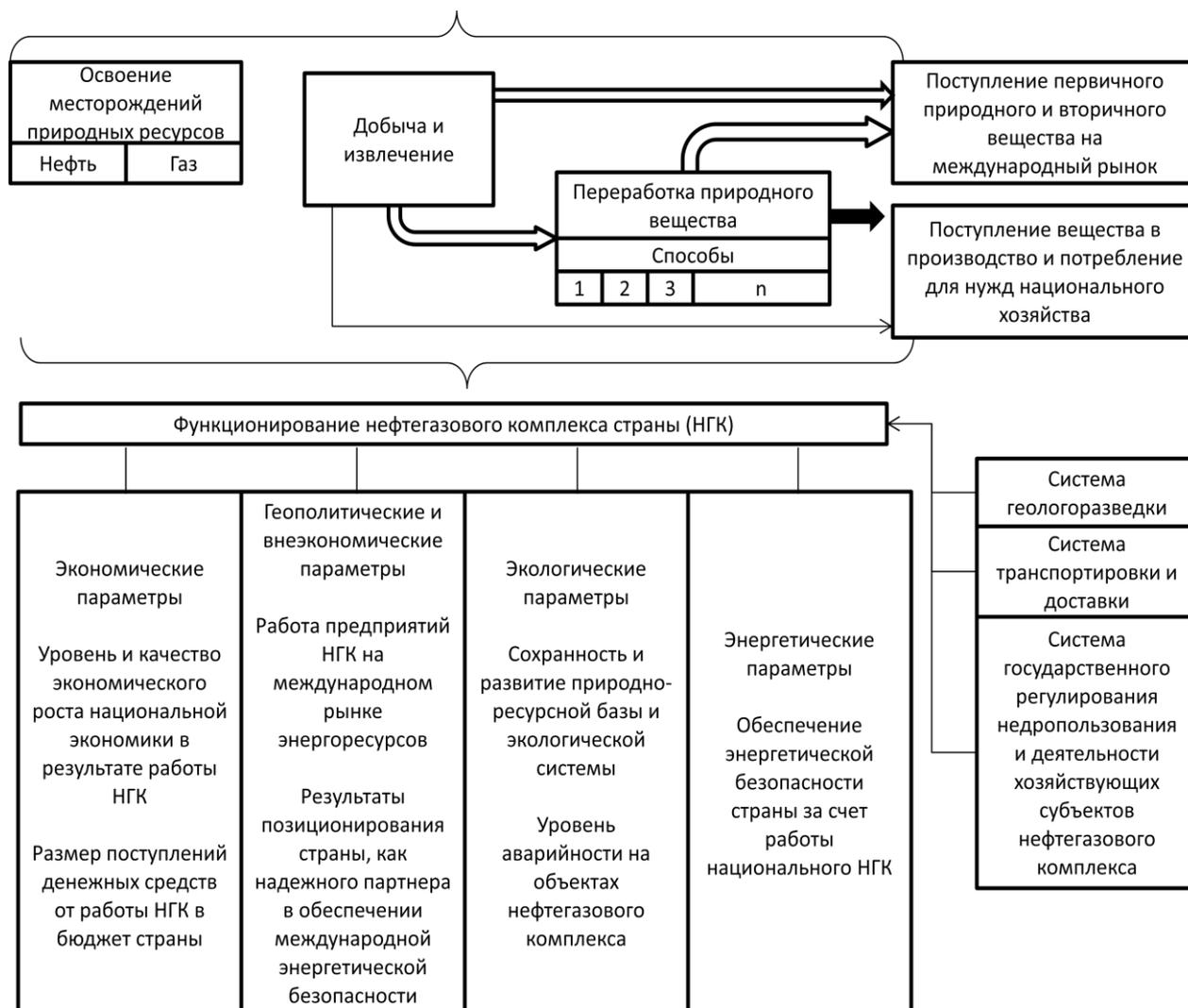


Рисунок 3.2.1 – Общая схема функционирования нефтегазового комплекса РФ

Предприятия нефтегазовой промышленности принадлежат к числу базовых в российской экономике. Их стабильное функционирование имеет принципиальное значение для развития всех сегментов отечественной экономики.

²⁰³ Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. / В.Ф. Дунаева, В.А. Шпаков, Н.Ф. Епифанов и др.; под ред. В.Ф. Дунаева. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2008. – с. 11.

Доля комплекса в топливно-энергетическом балансе России составляет около 70%, в поступлениях от экспорта энергоносителей – более 93%, в производстве ТЭК – около 55%, в промышленном производстве России – более 12%. На долю нефтегазовой промышленности приходится более четверти производственного объема страны, а также основная часть налоговых и валютных поступлений государства.

Работа предприятий нефтегазовой промышленности в 2014 году принесла плодотворные результаты: было сформировано 50,2% доходов федерального бюджета и свыше 25% доходов консолидированного бюджета РФ, 20,7% ВВП и более 70% экспорта²⁰⁴. В структуре нефтегазовых доходов федерального бюджета 40% приходится на налог на добычу полезных ископаемых в виде углеводородов, а оставшиеся 60% – вывозные таможенные пошлины на нефть, газ и нефтепродукты. В целом доходы от налогов и пошлин, связанных с обложением нефти, газа и нефтепродуктов, составляют почти одну треть от общей величины уровня налоговых изъятий в ВВП. Объем производства нефти в России на начало 2014 года составлял 12,9% от суммарной мировой добычи. Это обеспечивало стране 2-е место по объему суточной добычи после Саудовской Аравии (13,1% мирового производства). В отраслевой структуре добычи нефти основная доля приходится на ВИНК (87,4%), независимые компании производят всего 2,7%, участники СРП – 9,9% (на начало 2014 года). При этом 36% производства приходится на «Роснефть» (без учета долей в других предприятиях). Лицензиями на добычу нефти и газового конденсата владеют 294 организации (по состоянию на начало 2014 года), в т. ч. 111 организаций, входящих в ВИНК, 180 независимых производителей, 3 компании, осуществляющие свою деятельность в рамках соглашения о разделе продукции (СРП). Транспортировку 89%

²⁰⁴ Ларченко, А.В. Природные предпосылки социально-экономического развития России [Электронный ресурс] / А.В. Ларченко. – Режим доступа: <http://www.gendocs.ru/v25824/> (дата обращения: 01.08.2012).

добываемой в России нефти и 25% нефтепродуктов осуществляет компания «Транснефть» (естественно-монопольный вид деятельности). Несмотря на рекордный объем добычи, на экспорт в 2014 году поступило на 5,6% ниже объемов 2013 года: 220,9 млн т, или 42%, добытой нефти (Минэнерго РФ), что положительно сказывается на сокращении избытка нефти на мировом рынке.

Значимым событием является отгрузка на экспорт первой нефти с Приразломного месторождения («Газпром»), расположенного на арктическом шельфе Печорского моря. Таким образом, были получены первые коммерческие результаты освоения углеводородных ресурсов шельфа Арктики, и на мировом рынке появился новый сорт российской нефти – ARCO (Arctic Oil).

Мощность НПЗ в России на начало 2014 года составляла 6027 тыс. баррелей в день, что сопоставимо с 6,3% мирового объема мощности. По данному показателю Россия находится на 3-м месте после США (18,8%) и Китая (13,3%). По итогам 2014 года на переработку поступило 54,9% (288,6 млн т) добытой нефти, что выше показателя 2013 года на 5,3% (данные Минэнерго). Получено 204,7 млн т основных нефтепродуктов, или 70,9% от поступившего на переработку сырья. При этом существенных изменений в структуре производства основных нефтепродуктов за 2014 год не произошло. Специфической чертой российской нефтепереработки остается высокая загруженность мощностей (порядка 93%) и низкая глубина переработки нефтяного сырья (порядка 72% при цели 2020 года – до 92%). В среднесрочной перспективе необходима модернизация существующих и строительство новых мощностей. В качестве мер административно-стимулирующего характера действуют требования по утилизации с 2012 года добываемого нефтяного попутного газа в объеме до 95% (среднемировой уровень).

Уровень инвестиций в нефтепереработку по итогам 2014 года увеличился на 11,5% и оценивается в 229,5 млрд руб. Была продолжена работа по созданию крупного комплекса ТАНЕКО («Татнефть») в Республике Татарстан, позволяющего перерабатывать высокосернистую нефть (до 4%) и обеспечивать

более высокий уровень переработки (до 77%). Сам комплекс отличается наличием крупных вертикально интегрированных компаний. Наиболее мощными из них являются «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Роснефть», «Новатэк», «Башнефть» (таблице 3.2.1.). Имеются и независимые нефтяные компании – средние и малые.

Газовая промышленность России наряду с нефтяной отраслью играет существенную роль в обеспечении энергетической безопасности не только страны, но и мировой экономики.

В отличие от нефтяной отрасли, где подавляющий объем производства (87,4%) обеспечивает несколько вертикально интегрированных компаний (ВИНК), основу газовой промышленности составляет «Газпром» (71,1% добычи), 7,9% приходится на «Новатэк» (по последним данным 2013 года), остальную долю разделяют независимые производители. В 2014 году, по предварительным оценкам, объем производства газа составил 641 млрд куб. м (-4,1%). Экспорт газа в 2014 году сократился на 6,7% до 183,3 млрд куб. м. В структуре экспорта 8% занимает АТР (поставка СПГ), 92% – Европа и страны бывшего СССР.

Важным обстоятельством является то, что происходило качественное изменение отрасли и ее реструктуризация в ответ на кризисные явления: изменение принципов ценообразования, суверенность ресурсов, объединение крупнейших нефтяных компаний. Характеризуя текущую ситуацию, следует отметить, что существуют объективные предпосылки роста спроса на энергетические ресурсы в долгосрочной перспективе: потенциал роста благосостояния в азиатском регионе, особенно в Индии; выработка традиционных месторождений с легкодоступной нефтью и низкой себестоимостью. Однако цены остаются крайне неопределенным вопросом. Мировая индустрия находится в формировании нового сценария будущего развития энергетического рынка.

Таблица 3.2.1 – Основная деятельность и миссия ведущих предприятий
нефтегазового комплекса

Компания	Основная деятельность	Миссия	Основные показатели деятельности
ОАО «Роснефть»	Разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и продукции нефтехимии, а также сбыт произведенной продукции	ОАО «Роснефть» стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций, за счет обеспечения устойчивого роста как количественных, так и качественных показателей	Добыча нефти (9 мес. 2014 г.) – 159,9 млн т (+12,5% к аналогичному периоду 2013 г.); предварительная оценка по итогам года – 190,9 млн т. Добыча газа – 40,9 млрд куб. м (+56,6%). Переработка нефти – 73,59 млн т (46% от объема добычи). Выручка компании за 2014 г. (9 мес.) выросла на 32,2% до 3 265,7 млрд руб. (на 25,4% – по МСФО, прирост на 9,6% обеспечен изменением обменного курса).
ОАО «ЛУКОЙЛ»	Разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции	ОАО «ЛУКОЙЛ» стремится быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов, в том числе на глобальном рынке энергопотребления, способствовать ¹ в регионах деятельности компании долгосрочному экономическому росту и социальной стабильности	Добыча нефти за 9 мес. 2014 г. составила 72 млн т (+6,6% по отношению к аналогичному периоду предыдущего года). По итогам года ожидается 86,6 млн т. Обеспеченность нефтью составляет 20 лет. На протяжении последних 4 лет объемы добычи нефти падают с 95,99 млн т в 2010 г. до 90,8 млн т в 2013 г. (94% добычи приходится на Россию)
ОАО «Газпром»	Геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и других углеводородов, а также производство и сбыт электрической и тепловой энергии	Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение российских потребителей, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа, а также диверсификация видов деятельности	Производственные показатели: • добыча нефти – 26,3 млн т (84% – УФО, 8% – СФО, 7% – ПФО); • добыча газа – 320,3 млрд куб. м (92% – УФО); • добыча конденсата – 10,7 млн тхс (71% – УФО, 25% – ЮФО). Выручка по итогам 9 мес. 2014 г. незначительно выросла на 1,6% и составила 2861,3 млрд руб., в т. ч. по видам деятельности: 71,36%, или 2041,7 млрд руб. (-1,51% ³⁴) – реализация природного газа; 15,79%, или 451,8 млрд руб. (+6,8%) – предоставление имущества в аренду; 5,8% или 166,1 млрд руб. (+10,7%) – транспортировка газа
ОАО «Новатэк»	Разведка добыча, переработка и реализация природного газа и жидких углеводородов	Стратегическими приоритетами компании являются: расширение ресурсной базы и эффективное управление запасами; поддержание устойчивых темпов роста добычи углеводородов; сохранение низкого уровня затрат; оптимизация и расширение имеющихся и формирование новых каналов реализации продукции, в том числе выход на международный рынок СПГ	Добыча газа по итогам 9 мес. 2014 г. составила 45,86 млрд куб. м (+1,76% по сравнению с аналогичным периодом 2013 г.), предварительные показатели по итогам года: 62,13 млрд куб. м (+1,5% по сравнению с 2013 г.). Выручка компании по итогам 9 мес. 2014 г. составила 231,5 млрд руб. (+32,1%) по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года
ПАО АНК «Башнефть»	Разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции	Мы стремимся к высоким достижениям, осознавая при этом высокую ответственность. Для нас деятельность в области устойчивого развития – это философия развития Компании, которая позволяет гармонично сочетать успешный бизнес с базовыми общечеловеческими ценностями и приоритетами общекорпоративного и общенационального развития	Выручка компании (9 мес.) увеличилась на 15,4% до 431,4 млрд руб., в т. ч. по видам деятельности: • 24%, или 104,9 млрд руб. (+28,3%) – реализация нефти; • 73%, или 314,9 млрд руб. (+11,4%) – реализация нефтепродуктов. Рост выручки от реализации нефтепродуктов связан с увеличением объема экспорта нефтепродуктов (+5%) и изменением обменного курса. Доля экспорта составляет 59,6% в выручке предприятия. Чистая прибыль увеличилась на 4,6% до 51 млрд руб. Норма чистой прибыли снизилась с 13,05 до 11,83%

Перспективы долгосрочного развития газовой отрасли сводятся к вопросам совершенствования модели внутреннего рынка газа, ценообразования на газ для промышленных потребителей и населения, вопросам потребления природного газа внутри страны и изменения спроса на российский газ на мировых рынках, а также корректировки мер налоговой и таможенно-тарифной политики в отношении газового сектора.

К числу наиболее крупных предприятий нефтяной промышленности, имеющих вертикально интегрированную структуру, относится «Роснефть» (доля РФ в акционерном капитале компании – 69,5%). Компания занимает 9-е место в рейтинге Platts Top 250 мировых энергетических компаний в 2014 году: добыча нефти (9 месяцев 2014 года) – 159,9 млн т (+12,5% к аналогичному периоду 2013 года); предварительная оценка по итогам года – 190,9 млн т; добыча газа – 40,9 млрд куб. м (+56,6%); переработка нефти – 73,59 млн т (46% от объема добычи); долгосрочная стратегия компании предусматривает наращивание производства на 30% к 2020 году (с текущих 5 млн баррелей н. э./сут. до 6,5 млн баррелей н.э./сут.) и удвоение к 2034 году (до 10 млн баррелей н.э./сут.). В настоящее время, по данным самой компании, «Роснефть» реализует проекты расширения и модернизации своих НПЗ с целью улучшения баланса между добычей и переработкой, а также для увеличения выпуска качественной продукции с высокой добавленной стоимостью, соответствующей самым современным экологическим стандартам. Результатами модернизации станут наиболее полное и эффективное использование углеводородного сырья, рост добавленной стоимости производимых нефтепродуктов, соответствие продукции современным экологическим нормам (Евро-4 и Евро-5), а также расширение ее ассортимента. Для максимизации эффекта вертикальной интеграции «Роснефть» непрерывно расширяет, оптимизирует и модернизирует сеть АЗС, а также развивает новые виды бизнеса – бункеровку и авиазаправочный бизнес.

ОАО «ЛУКОЙЛ» является одной из крупных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, занимая 16% в общем объеме добычи нефти и примерно

столько же в нефтепереработке. Компания обладает широкой сбытовой сетью: 80 субъектов РФ, 39 стран мира. Компании принадлежат нефтеперерабатывающие, газоперерабатывающие и нефтехимические заводы. Добыча нефти за 9 месяцев 2014 года составила 72 млн т (+6,6% по отношению к аналогичному периоду предыдущего года). Большое внимание компания уделяет разработке и совершенствованию методов повышения нефтеотдачи пластов, а также вводу нового высокотехнологичного оборудования с целью обеспечения условий для производства новых видов высококачественной продукции. Компания включена в санкционный список США. При этом ЛУКОЙЛ значительную долю материалов и оборудования приобретает у западных контрагентов. У компании для части оборудования имеется годовой запас запасных частей, однако компания не видит альтернатив по замене оборудования для гидроразрыва пласта, что осложнит разработку месторождений с трудноизвлекаемыми запасами углеводородов.

К числу наиболее крупных нефтегазовых ВИНК относится ОАО «Газпром», которая является стратегическим и системообразующим предприятием, обладает высокой рыночной властью (доминирующий производитель и поставщик газа в стране – 70,1%), является собственником ЕСГ вместе с подземными газохранилищами, осуществляет диспетчеризацию загрузки газопроводов (допуск независимых производителей), обладает монопольным правом по транспортировке газа и экспорту газа по ЕСГ. Имеет вертикально интегрированную структуру и контролирует всю цепочку добавленной стоимости: добыча, хранение/транспортировка, переработка, сбыт.

В рейтинге мировых энергетических компаний Platts Top 250 за 2014 год компания занимает 4-е место. Участие РФ в акционерном капитале компании: 38,37% («Росимущество»), 10,97% (ОАО «Роснефтегаз»: 100% – «Росимущество»). Цены на газ компании «Газпром» устанавливаются государством, что снижает ее конкурентные преимущества по отношению к независимым производителям газа. Включение «Газпрома» в санкционный список обуславливает необходимость оптимизации ценовой политики и

географической диверсификации рынков сбыта. Остро стоит вопрос импорта технологий для разработки шельфовых месторождений. Приоритетными направлениями инвестиционной программы на 2015 год являются: освоение месторождений полуострова Ямал, развитие инфраструктуры Якутского центра газодобычи (в т. ч. «Сила Сибири»), развитие «Южного коридора», развитие системы подземного хранения газа. Объем капитальных вложений – 733,13 млрд руб. (12,3% – внешние заимствования).

ООО «Новатэк» является крупнейшим независимым производителем газа в России, занимая 8% по объему добычи. Другими словами, компания не является объектом государственного регулирования цен на природный газ, за исключением ФСТ. Компания имеет вертикально интегрированную структуру. Осуществляет строительство завода СПГ (совместный проект с французской Total и китайской CNPC) на полуострове Ямал (ОАО «Ямал СПГ»). В структуре акционерного капитала 25% принадлежит Deutsche Bank Trust Company Americas, 14,9% – TOTAL E&P ARCTIC RUSSIA, 9,99% – ГАЗФИН САЙПРУС ЛИМИТЕД, 7,25% – ООО «Сантата».

Добыча газа по итогам 9 месяцев 2014 года составила 45,86 млрд куб. м (+1,76% по сравнению с аналогичным периодом 2013 года), предварительные показатели по итогам года: 62,13 млрд куб. м (+1,5% по сравнению с 2013 годом).

ПАО АНК «Башнефть» представляет собой одно из ведущих предприятий по добыче и переработке нефти в России. По итогам 2014 года компания занимает 6-е место по объему добычи нефти и 4-е по объему первичной переработки среди нефтяных компаний России. «Башнефть» демонстрирует устойчивые финансовые результаты и стабильно высокие дивидендные выплаты.

В течение 2009–2014 годов компания входила в крупнейшую в России и СНГ публичную диверсифицированную холдинговую структуру ОАО АФК «Система». За этот период на базе «Башнефти» был объединен ряд предприятий топливно-энергетического сектора, выделены непрофильные активы и в

результате к 2012 году было завершено формирование вертикально интегрированной нефтяной компании федерального уровня.

За указанный период компания достигла стабильных темпов роста нефтедобычи. Начата разработка одного из крупнейших месторождений нефти на суше – им. Требса и А. Титова (Ненецкий автономный округ). По итогам 2014 года получено 17,8 млн т (+10,8% к 2013 году), или 3,4% от общего объема добычи в России.

Несмотря на положительную динамику спроса на углеводороды и текущие тенденции развития отрасли, в дальнейшем большинство нефтегазовых компаний планируют оставить свой портфель профильных активов без изменений – таковы результаты опубликованного восьмого ежегодного опроса руководителей и ведущих специалистов государственных и частных предприятий нефтегазовой отрасли, подготовленного экспертами компании «Делойт», СНГ²⁰⁵. Необходимость в капиталовложениях будет увеличиваться, чему способствуют следующие рыночные тенденции:

– исчерпание традиционных запасов легкой нефти и, как следствие, дальнейшее развитие минерально-сырьевой базы России в труднодоступных регионах (в т. ч. на арктическом шельфе), требующее использования дорогого высокотехнологичного оборудования;

– изношенность оборудования, применяемого при добыче и переработке нефти и газа, вследствие чего требуются значительные инвестиции для его модернизации.

На текущий момент в развитии нефтегазового комплекса проявился ряд системных проблем: снижение добычи в районах традиционного промысла, рост затрат на добычу углеводородов; снижение эффективности системы

²⁰⁵ Опрос руководителей нефтегазового сектора – 2014. Обзор российского нефтегазового сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://forumtek.ru/netcat_files/userfiles/.pdf (дата обращения: 21.10.2013).

налогообложения; экономически не обоснованные тарифы на продукцию и услуги отрасли; технологическая отсталость; высокая импортозависимость; дефицит инфраструктуры восточных регионов страны, приближенных к рынкам АТР. Требуется решения вопрос определения стратегического курса развития нефтегазового сектора и его роли в экономике России.

В 2015 году существенное влияние на отрасль оказала геополитическая ситуация. Серьезным вызовом для нефтегазового комплекса России является санкционное давление на компании ТЭК России в связи с украинским кризисом. Данные меры осложняют доступ к рынкам капитала и могут замедлить развитие нефтегазового сектора России, ограничивая приток высокотехнологичного оборудования и ноу-хау извне для обеспечения разработки трудноизвлекаемых ресурсов, повышения эффективности и обеспечения современного уровня нефтегазовой отрасли. И если нефтяные проекты на суше могут преодолеть технологические ограничения в рамках санкций (оборудование может быть заменено российским, кроме оборудования для гидроразрыва пластов), то шельфовые проекты пострадают существенно.

Данные опроса топ-менеджмента ведущих нефтегазовых компаний демонстрируют наиболее значимые проблемы в нефтегазовом секторе (рисунок 3.2.2). Повышение затрат на освоение месторождений лидирует в этом списке (20% опрошенных), второй по значимости проблемной областью стала нехватка высококвалифицированных кадров (17% опрошенных).

Более четверти опрошенных отраслевых экспертов назвали серьезными проблемами несовершенство отраслевого законодательства (16%) и существенный уровень коррупции (13% на фоне 8% годом ранее).

Этот список проблемных областей деятельности можно дополнить данными 9-го ежегодного рейтингового обзора журнала «Нефтегазовая вертикаль», подводющего итоги работы нефтегазового комплекса России: самым серьезным препятствием на пути развития нефтегазового комплекса эксперты назвали отсутствие внятной энергетической стратегии России. Каждый третий эксперт

выразил озабоченность высокой турбулентностью мировой экономики и энергорынков. Столько же участников опроса обеспокоено растущей зависимостью экономики страны от мировых цен на нефть²⁰⁶.

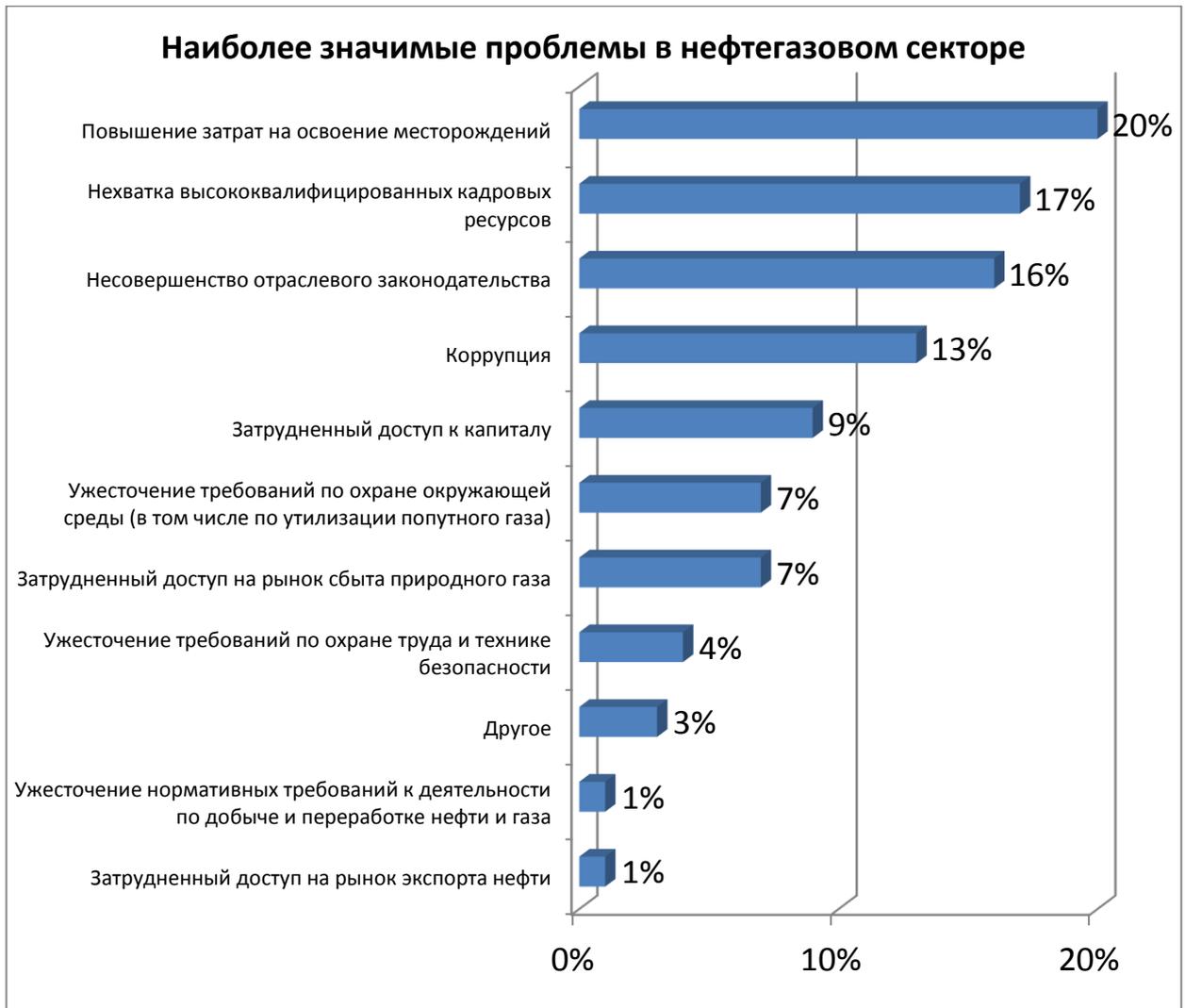


Рисунок 3.2.2 – Наиболее значимые проблемы в нефтегазовом секторе

Среди факторов сохранения и увеличения конкурентных преимуществ большинство опрошенных отметили внедрение новейших технологий и инноваций (22%), эффективное управление, в том числе стратегическое (25%) и

²⁰⁶ Карпов, В.А. Тренды года в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / В.А. Карпов. – Режим доступа: <http://www.oilforum.ru> (дата обращения: 23.12.2013).

внедрение программ управления эффективностью деятельности (13%) (рисунок 3.2.3).

При этом в качестве основных мер государственного регулирования, которые окажут влияние на развитие нефтегазовой отрасли, эксперты называют утверждение Генеральной схемы развития нефтяной отрасли до 2020 года (28% опрошенных на фоне 7% в 2012 году) и изменение ставок акцизов (32% опрошенных).

Результаты опроса свидетельствуют о том, что важнейшим вопросом развития предприятий нефтегазовой промышленности России является эффективность системы стратегического управления. В настоящее время на предприятиях нефтегазовой промышленности существует исключительная неоднородность подходов осуществлению стратегического управления. В качестве базовых элементов эффективной системы управления руководители нефтегазовых предприятий называют: умение вовремя и грамотно оценить новый рынок; учет интересов потребителей, а также способность подстроиться под весьма нестабильную ситуацию на рынке, характеризующуюся повышением требований потребителей к производимым продуктам и услугам, развитием новых технологий, возрастанием роли человеческого капитала, постоянным ростом неопределенности. При этом особенно важно принимать быстрые и соответствующие ситуации решения, определяющие место, которое конкретное предприятие займет на рынке. Рынок диктует необходимость совершенствования процесса стратегического управления и повышения качества менеджмента для достижения стратегических целей.

Многие проблемы нефтегазового комплекса связаны с недостаточным вниманием топ-менеджмента и специалистов предприятий к разработке эффективной стратегии развития, доведению стратегических планов компании до структурных единиц и отдельных сотрудников компании, осуществлению связи стратегии с оперативной деятельностью, финансовыми планами предприятия и др. Результаты интервьюирования представителей топ-менеджмента ведущих

нефтегазовых компаний Саратовской области представлены на рисунок 3.2.3. Согласно этим данным 95% опрошенных сказали, что в их компаниях разработаны стратегии развития, однако 87% сотрудников не понимают стратегии своей компании или вообще не имеют о ней представления. 45% опрошенных указали на то, что стратегические планы не связаны с оперативной деятельностью компаний, а также не скорректированы со стратегиями отдельных структурных единиц. 67% опрошенных заявили, что бюджетирование не увязано со стратегией развития, а система мотивации и поощрения практически не связана с результативностью реализации стратегии (56% опрошенных). 78% опрошенных утверждают, что в компании не проверяют актуальность стратегических планов и не осуществляют их корректировку.



Рисунок 3.2.3 – Проблемы стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности

Результаты опроса красноречиво говорят о том, что в большинстве случаев разработанная стратегия не связана с тактическими задачами и оперативной деятельностью предприятий, а значит, не может быть в полной мере реализована.

Истощение природных ресурсов, усложнение процессов извлечения полезных ископаемых, изношенные основные фонды и устаревшее оборудование, которое будет гораздо сложнее заменить на современное в условиях санкционных ограничений, низкий процент продукции глубокой переработки нефтегазовых ресурсов, новые экологические требования – все это актуализирует вопросы развития эффективной системы стратегического управления и необходимость ее интеграции со смежными управленческими областями, в том числе с менеджментом качества. Именно благодаря современным методам и инструментам менеджмента качества можно добиться высоких результатов в производстве качественной, конкурентоспособной продукции и услуг, экономя значительные финансовые средства, уходящие на исправление несоответствий, и тем самым повысить эффективность функционирования компаний. При этом особое внимание руководству предприятий нефтегазовой промышленности необходимо сосредоточить на второй фазе стратегического управления – имплементации, основным элементам которой в настоящее время уделяется недостаточное внимание: координация планов, трансляция их на уровень структурных подразделений, увязка планов с бюджетом, системой мотивации и стимулирования, оценка результативности реализации стратегии, актуализация и корректировка стратегических планов.

Перспективы развития предприятий нефтегазовой промышленности в ближайшее время будут зависеть от решения целого ряда важных задач: формирование эффективной системы недропользования, развитие ресурсной базы отрасли, изменение структуры комплекса, демонополизация, приток реальных инвестиций, выработка подходов к реализации новых проектов, изменение структуры капитала компаний. Уровень мировых цен на нефть может лишь способствовать или препятствовать решению данных проблем. Руководители

ведущих нефтегазовых предприятий в ходе опроса выделили наиболее важные стратегические инициативы, которые будут способствовать эффективному развитию отрасли (рисунок 3.2.4). Приоритетное значение большинство опрошенных отдало внедрению новейших технологий и инноваций – 38%; на втором месте фактор эффективного управления – 25%.



Рисунок 3.2.4 – Стратегические инициативы,

способствующие сохранению конкурентных преимуществ

Сложная геополитическая обстановка, сложившаяся вокруг нашей страны в настоящее время, усугубляет ряд внутренних проблем нефтегазовой отрасли России. По данным опроса руководителей и специалистов нефтегазового сектора, проведенного компанией Deloitte, 76% респондентов полагают, что в результате введения санкций в отношении России произойдет увеличение объема инвестиций в разработку и развитие собственных технологий (рисунок 3.2.5).

При этом также 76% опрошенных ожидают ухудшение условий получения долгосрочных займов. Многие участники опроса считают, что снизятся поставки импортного высокотехнологичного оборудования и уменьшится объем западных инвестиций в разработку российских месторождений (до 68% соответственно).

Ключевым вопросом является определение места государства в решении проблем предприятий нефтегазовой промышленности. Необходимо четко понимать и адекватно оценивать соотношение форм прямого и косвенного государственного воздействия на них.



Рисунок 3.2.5 – Влияние санкций на развитие нефтегазовой отрасли в ближайшей перспективе

Посредством прямого участия государства и с помощью методов его косвенного воздействия на функционирование и развитие предприятий нефтегазовой промышленности можно достичь необходимого уровня энергетической безопасности страны. Проблема энергетической безопасности России, которая в результате экономических реформ оказалась в группе государств с переходной экономикой, очень актуальна. Ее решение связано с формированием долгосрочной государственной энергетической политики,

которая учитывает внутренние и внешние факторы развития топливно-энергетического комплекса.

Первоочередная задача современного менеджмента предприятий нефтегазовой промышленности в соответствии с требованиями устойчивого развития состоит в нахождении путей эффективной финансово-хозяйственной деятельности в условиях высококонкурентной и крайне нестабильной внешней среды. При этом негативная геополитическая обстановка, усиление глобализации бизнеса, дифференциации запросов потребителей и повышение требовательности к качеству продукции и услуг делают производственную деятельность во многом зависимой от состояния внешней среды и уровня потребительской удовлетворенности. Эти обстоятельства стимулируют руководство компаний использовать более совершенные подходы к управлению. Особую роль для решения данной задачи играют новые подходы, инструменты и методы, дающие возможность сформировать долгосрочные ориентиры движения предприятий, опираясь на внутренний потенциал соотнесенный с условиями внешней среды, а также предоставляющие возможность адекватно оценивать и развивать потенциал компании в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы. Одна из эффективных систем менеджмента, нацеленных на решение этих задач с акцентом на производство продукции и услуг высокого качества и повышение эффективности работы предприятий, – менеджмент качества. Мировой рынок нефтегазовой продукции и услуг в условиях жесткой конкуренции уделяет значительное внимание качеству продукции. В настоящее время становится практически невозможно конкурировать за счет цены. Мировая практика подтверждает, что ключом к высшему качеству является функционирующая на предприятии система менеджмента качества. К основным видам производственной деятельности нефтегазовых предприятий можно отнести работу по разведке и разработке месторождений, строительству производственных объектов и трубопроводов, добычу нефти и газа, переработку нефти и газа, производство нефтепродуктов и продуктов нефтехимии. Контроль

качества осуществляется в ходе каждого этапа жизненного цикла производства продукции, включая поставку товаров (услуг) для нефтегазовых компаний. Однако на современном этапе развития менеджмента качества осуществление контроля не является достаточным. В нефтегазовом комплексе происходит большое количество разнообразных процессов на всех этапах жизненного цикла продукции. Система менеджмента качества должна четко их координировать и направлять все виды деятельности на достижение одной цели – создание ценности для потребителей. Эффективно работающая система менеджмента качества может стать реальным инструментом непрерывного совершенствования деятельности предприятия и источником экономических выгод. Среди наиболее значимых можно назвать:

- обеспечение качественных условий выполнения поставки продукции и услуг;
- повышение лояльности со стороны потребителей, партнеров, регулирующих органов (льготные кредиты, субсидии и т. д.);
- управление репутацией компании, формирование имиджа надежного поставщика;
- преимущество при участии в государственных конкурсах, тендерах; повышение уровня инвестиционной привлекательности;
- сокращение числа продукции низкого качества; сокращение незапланированных затрат, связанных с возвратом и/или доработкой продукции;
- снижение уровня аварийности потенциально опасных объектов;
- повышение экологической безопасности и др.

Недавно международная организация по стандартизации выпустила новое издание стандарта по менеджменту качества в нефтегазовой промышленности. Новый стандарт ИСО 29001:2010 «Нефтяная, нефтехимическая и газовая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям, поставляющим продукцию и услуг» заменит предыдущую версию

2007 года²⁰⁷. В нем определены требования к системам менеджмента качества для организаций, поставляющих продукцию и услуги для нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности.

Ориентируясь на принципы менеджмента качества, используя разнообразный инструментарий менеджмента качества, в том числе процессный подход и непрерывные улучшения, современные нефтегазовые предприятия могут реализовать свои преимущества и добиться устойчивого успеха.

Существенный шаг вперед в менеджменте качества был сделан в 2015 году с выходом актуальной версии международного стандарта ИСО 9001-2015, ориентирующего бизнес на процессный подход, особое внимание к контексту организации и предъявляющего требования к организации риск-ориентированного управления. Традиционно методология менеджмента качества ориентирует предприятия на подчинение всех видов деятельности и всех участников процесса в цепочке создания продукта к конечной цели, снятие противоречий между функциональными подразделениями и исключение потерь на стыках функциональной деятельности организации. Учитывая текущую экономическую обстановку, глобальные тенденции, актуальные потребности современных организаций, современный этап развития методологии менеджмента качества охватывает не только проблемы качества продукции и услуг, но и качество самого управления. Современные требования менеджмента качества обязывают организацию использовать свои возможности для непрерывного совершенствования результатов работы и самой системы управления. Введение процедур анализа и снижения рисков, а также определения стратегического направления развития организации придают системе менеджмента качества существенное сходство с системой стратегического управления.

²⁰⁷ ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001 Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуг и в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. – М.: Изд-во стандартов, 2005.

Большинство нефтегазовых предприятий имеют сертифицированную систему менеджмента качества на соответствие ее требованиям ИСО 9001 или ИСО 29001. Однако понять, насколько данная система на каждом конкретном предприятии помогает достигать основных целей бизнеса и улучшает экономические показатели деятельности, можно только при личном общении с руководством компаний. Во многих случаях предприятия подходят к внедрению СМК формально, создавая СМК на бумаге, и считают ее лишней обузой для своей деятельности. В рамках данного исследования проведен опрос топ-менеджмента ведущих нефтегазовых компаний по поводу их отношения к менеджменту качества, его эффективности и необходимости внедрения СМК (таблица 3.2.2).

В целом результаты опроса демонстрируют достаточно оптимистичный взгляд представителей руководства компаний на результативность менеджмента качества: 51% опрошенных положительно оценивают возможность эффективного развития бизнеса после внедрения СМК. В качестве причин внедрения СМК в организации наибольшей популярностью пользовались следующие утверждения: упрощение процедуры заключения договоров, участия в закупках; повышение удовлетворенности потребителей; снижение производственных затрат, потери от брака и рекламаций; повышение качества производимой продукции и оказываемых услуг.

Вопрос о трудностях внедрения и функционирования СМК продемонстрировал относительное единство во мнениях: большинство отметили отсутствие необходимого опыта, соответствующих специалистов, отсутствие заинтересованности у руководства компаний.

Выявленные в ходе опроса позиции топ-менеджмента ведущих нефтегазовых компаний позволяют обоснованно подойти к решению основной проблемы нашего исследования – интеграции теоретических концепций и практики реализации менеджмента качества и стратегического управления, а также разработке механизма взаимодействия системы менеджмента качества с системой общего и стратегического управления организацией.

Таблица 3.2.2 – Отношение к СМК представителей топ-менеджмента
и специалистов нефтегазовых предприятий

Вопрос	Доля респондентов, ответивших на вопрос, %			
	Да, конечно	Думаю, это возможно	Сомневаюсь, не вижу связи	Нет
Считаете ли вы, что внедрение СМК способствует эффективному развитию бизнеса?	17	44	32	7
Причины внедрения СМК на предприятии. Какие проблемы поможет решить СМК?				
– Упростить процедуры заключения договоров, участия в закупках.	27	34	23	16
– Повысить удовлетворенность потребителей.	45	22	12	21
– Создать мотивированную систему управления.	14	35	34	17
– Обеспечить постоянное совершенствование системы управления.	12	22	35	31
– Повысить эффективность работы за счет сокращения дублирующих процессов.	15	17	33	35
– Снизить производственные затраты, потери от брака и рекламаций.	25	25	43	7
– Повысить качество производимой продукции и оказываемых услуг.	34	31	21	14
– Минимизировать риски нештатных ситуаций.	23	16	27	34
– Повысить общую культуру производства	18	21	24	37
Какие причины вызывают трудности в ходе внедрения и функционирования СМК?				
– Отсутствие необходимого опыта и знаний.	54	26	16	4
– Отсутствие квалифицированных специалистов.	53	22	15	10
– Отсутствие заинтересованности руководства компаний к внедрению СМК.	42	23	25	10
– Отсутствие стимулов со стороны государства к внедрению СМК	43	34	16	7

Для преодоления обозначенных проблем и решения поставленных задач предприятиям необходимо не только осуществлять выпуск продукции высокого качества, но и поднимать менеджмент на высокий уровень. Этого можно достичь посредством развития системы управления, интегрирующей в себе наиболее эффективные управленческие подходы и методы, реализуемые посредством современного инструментария, заимствованного из различных смежных управленческих областей, в том числе менеджмента качества и стратегического управления.

С учетом вышеизложенного следует говорить о важной роли менеджмента качества на предприятиях нефтегазовой промышленности. Однако в отрыве от стратегических задач менеджмент качества не сможет столь значительно повысить эффективность их работы и создать условия для долгосрочного устойчивого развития.

Поэтому возникает необходимость многоаспектной интеграции стратегического управления и менеджмента качества. Интегрированная система менеджмента для повышения эффективности своей деятельности должна строиться на основе процессного подхода. Использование преимуществ единой стратегии управления и менеджмента качества позволит предприятиям нефтегазовой промышленности наиболее четко ориентироваться на ключевые факторы успеха и на развитие собственных конкурентных преимуществ, в том числе с использованием методов и инструментов менеджмента качества.

Идея процессного подхода является одной из основных в управлении качеством и заключается в том, что успешное управление деятельностью предприятия может быть реализовано посредством управления через процессы, а не через классические функциональные отделы. Переход к процессной структуре позволяет избежать проблем функциональной разобщенности, так как процессы связывают фрагментированную деятельность последовательным, ориентированным на потребителя способом, преодолевая (разрушая) функциональные и географические барьеры. Внедрение процессного подхода

решает проблему неэффективного взаимодействия подразделений различной функциональной подчиненности, фокус с иерархии смещается на потребителя посредством организации деятельности подразделений компании с ориентацией на конечный результат и удовлетворение требований клиентов. Таким образом, процессная структура, пришедшая в бизнес из менеджмента качества, дает предприятию улучшенную координацию деятельности персонала в рамках процесса, снижение затрат на выполнение операций и концентрацию на основных видах компетентности.

Таким образом, нефтегазовая промышленность России способствует обеспечению национальной энергетической безопасности. Однако в связи с отсутствием пристального внимания к решению назревших производственных и организационных задач накопились многочисленные проблемы, наиболее серьезными из которых являются:

- политические: ухудшение геополитической и экономической ситуации в развитии нефтегазового комплекса России; введение санкций, устанавливающих разрешительный порядок на поставку в Россию товаров и технологий для нефтегазовой отрасли, запрет по финансированию ряда российских компаний; снижение цен на нефть; мировая энергетическая система находится в стадии формирования нового сценария будущего развития энергетического рынка;

- правовые: существующей нормативной базой не учитываются в полной мере особенности рыночной экономики в нефтегазовом секторе;

- экономические: наличие централизованной системы планирования и управления нефтегазовым сектором и недостаточная приспособленность к условиям рыночной экономики; усиливающаяся монополизация данного сектора; технологии добычи, переработка, хранение и транспортировка сырья на недостаточно высоком уровне; отсутствие благоприятных условий для долгосрочных инвестиций;

– экологические: истощающиеся месторождения, добыча, переработка, хранение и реализация сырья на недостаточно высоком уровне, выбросы вредных веществ в атмосферу;

– социальные: механизм согласования управленческих решений с местным населением и экологическими организациями слабо развит, социальные гарантии отсутствуют.

С целью преодоления обозначенных проблем и решения наиболее важных задач, для достижения эффективного функционирования предприятий нефтегазовой промышленности следует обеспечить расширенное воспроизводство минерально-сырьевой базы, создать благоприятные условия и обеспечить гарантии для реализации крупных инвестиционных проектов, способных в будущем дать значительный мультипликативный эффект, поддержать стабильный налоговый режим, не снижающий экономического и инвестиционного состояния отрасли, организовать процесс импортозамещения высокотехнологичного оборудования, обеспечить максимально возможное использование конкурентоспособного отечественного оборудования во всех технологических процессах, стимулировать и развивать малые и средние нефтяные предприятия²⁰⁸.

Таким образом, вопросы формирования системы управления, ориентированной на долгосрочное развитие с учетом современных тенденций менеджмента, являются исключительно важными, поскольку результативный стратегический план, опирающийся на устойчивую организационно-технологическую основу менеджмента качества, предопределяет динамичное развитие всей нефтегазовой промышленности, на которой базируется реализация энергетической программы России, разработанной до 2030 года. Однако, чтобы выполнить свою миссию и обеспечить российскую экономику топливом, нефтегазовая отрасль должна удержаться на пути устойчивого

²⁰⁸ Коржубаев, А.Г. Нефтедобывающая промышленность России / А.Г. Коржубаев, Л.В. Эдер // Бурение и нефть. – 2011. – № 4. – С. 8.

развития. Эффективность системы стратегического управления и ее ключевое отличие, создающее конкурентные преимущества для предприятий нефтегазовой промышленности, может заключаться в ее ориентации на принципы менеджмента качества и адаптации соответствующего инструментария.

3.3. Основные стратегические подходы к решению проблем устойчивого развития нефтегазовой промышленности на основе интеграции менеджмента качества и стратегического управления

Интеграция России в мировое экономическое пространство, глобализация мировой экономики и современные внешнеполитические вызовы предъявляют новые требования к процессам менеджмента во всех отраслях народного хозяйства. Данное утверждение особенно актуально для нефтегазовой промышленности, которая обеспечивает энергетическую безопасность национальных экономик всех стран мира. При разработке стратегий развития необходимо согласовывать их с международными, государственными стратегическими планами и программами (стратегиями, концепциями) экономического развития и в отраслевом плане, и в территориальном. Многочисленные нормативные документы государства и конкретных нефтегазовых компаний свидетельствуют о том, что стратегия, реализуемая ими, в том числе на международном уровне, отражает модель устойчивого развития, которая в последнее время получила широкое общественное признание.

Понятие «устойчивое развитие» относительно новое, многие характеристики которого перекликаются со стратегическим, перспективным, системным развитием. Понятие «устойчивое развитие» прозвучало в докладе Международной комиссии ООН по окружающей среде и развитию 1987 года. Позиция данной организации состоит в том, что устойчивое развитие

человечества – это «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности». Данное определение является общепринятым и используется многими учеными, но, если проецировать его на управление предприятием, возникает много вопросов и проблем²⁰⁹. Данную точку зрения можно считать правомерной только тогда, когда в каждый заданный момент времени известны будущие потребности объекта управления.

В докладе «Наше общее будущее» комиссии ООН были выделены два важнейших фактора, определяющих устойчивое развитие, - фактор потребностей (в частности минимальных потребностей беднейшего населения), которому должен присваиваться наивысший приоритет, и фактор ограничений, обусловленный состоянием технологий и общественных отношений, а также возможностями окружающей среды удовлетворить сегодняшние и будущие потребности²¹⁰.

Наиболее общее и вследствие этого корректно адаптируемое к различным областям научного исследования определение дал В.Н. Турченко. С его точки зрения, устойчивое развитие – это «определенный тип прогрессивно направленных, внутренне детерминированных изменений объекта, связанных с повышением уровня его организации»²¹¹. Особенностью данной позиции является ориентация на следующие аспекты: направленность движения; наличие внутреннего источника движения; качественные изменения системы.

Современная экономическая наука рассматривает устойчивость компании, ориентируясь на финансовые характеристики, т. е. как финансовую устойчивость.

²⁰⁹ Ягодин, Г.А. Будущее промышленности в свете концепции устойчивого развития / Г.А. Ягодин, Н.П. Тарасова // Экология и промышленность России. – 2001. – № 3. – С. 23–25.

²¹⁰ Салимова, Т.А. Устойчивое развитие организации на основе методологии TQM / Т.А. Салимова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 6. – С. 179–183.

²¹¹ Турченко, В.Н. О методологии устойчивого развития / В.Н. Турченко // Гуманитарные науки в Сибири. – 1998. – № 1. – С. 44–48.

Однако такой подход не совсем оправдан, так как современные технологии финансового диагностирования как источник исходных данных воспринимают бухгалтерскую информацию, т. е. являются ретроспективными и констатирующими. Посредством такого подхода можно обеспечить управление только устойчивостью состояния, т. е. это моментная характеристика.

Более экономически обоснованной является концепция А.В. Доценко. Он говорит о понятии хозяйственной устойчивости промышленного предприятия и характеризует его как «способность возмещать понесенные расходы и накапливать средства для развития при условии своевременной оплаты кредиторской задолженности»²¹². В то же время автор не акцентирует внимание на влиянии динамики факторов внешней среды на устойчивость развития, что делает данный подход несколько ограниченным в применении.

Понятие устойчивого развития рассматривает и «Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию», утвержденная Указом Президента Российской Федерации № 440 от 01.04.1996 года: «Устойчивое развитие – это стабильное социально-экономическое развитие, не разрушающее своей природной основы»²¹³. В данном определении заключено критическое отношение к стабильности как черте устойчивости. Методологической ценностью настоящей трактовки является ориентация на защиту основ, которые смогут обеспечить функционирование объекта управления в будущем.

Что касается промышленного предприятия, основами непрерывности деятельности является умение вовремя привлекать и эффективно пользоваться ресурсами, необходимыми для производства и реализации продукции в течение продолжительного периода времени. С нашей точки зрения, оправдано отождествление описанной характеристики и стратегического потенциала

²¹² Доценко, А.В. Антикризисное управление хозяйственной устойчивостью промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / А.В. Доценко. – Тула, 2003. – С. 34.

²¹³ Ягодин, Г.А. Будущее промышленности в свете концепции устойчивого развития / Г.А. Ягодин, Н.П. Тарасова // Экология и промышленность России. – 2001. – № 3. – С. 23–25.

предприятия, методологический базис которого представлен в исследованиях зарубежных и отечественных ученых.

Концепция устойчивого развития представлена в Плане действий по устойчивому развитию ООН «Повестка дня в XXI веке». Устойчивое развитие подразумевает модель общества, при которой способы и степень удовлетворения потребностей настоящего поколения не угрожают способности следующих поколений удовлетворять собственные потребности. В Плане действий по устойчивому развитию ООН отмечается, что одна из главных задач на данный момент – повысить качество жизни людей, не увеличивая при этом количество используемых природных ресурсов до уровня, превышающего возможности экологической системы Земли. Концепция устойчивого развития подразумевает реализацию три важнейших составляющих: экономической, социальной и экологической. По мнению создателей концепции «устойчивому развитию содействует лишь такая хозяйственная деятельность, которая предусматривает оптимальное использование ограниченных ресурсов и применение экологичных природо-, энерго- и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов. В то же время экологически ориентированная экономика должна учитывать интересы человека и быть направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем»²¹⁴. Эти требования в первую очередь касаются предприятий нефтегазовой промышленности и должны исполняться ими для достижения целей устойчивого развития. Однако, реализовать их возможно только при условии комплексного использования современных методов и инструментов наиболее продвинутых управленческих концепций - менеджмента качества и стратегического управления.

²¹⁴ Салимова, Т.А. Устойчивое развитие организации на основе методологии TQM / Т.А. Салимова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 6. – С. 179–183.

Основные области устойчивого развития, с которыми согласились все страны, обозначенные в Плане, включают:

– «экономический рост и справедливость: стимулирование долгосрочного экономического роста путём изменения модели потребления природных ресурсов и производства жизненных благ для людей, обеспечение доступа к использованию природных ресурсов всеми жителями планеты;

– сохранение природных ресурсов и охрана окружающей среды: поиск экономически приемлемых решений проблем сокращения потребления ресурсов, загрязнения окружающей среды и сохранения природной среды обитания;

– социальное развитие: удовлетворение потребностей людей в рабочих местах, образовании, медицинской помощи и других жизненно важных потребностей; сохранение культурного и социального разнообразия, соблюдение прав трудящихся; обеспечение возможностей всех членов общества участвовать в принятии решений, влияющих на их дальнейшую судьбу и др.»²¹⁵.

Важным является достижение справедливости не только в рамках одного поколения человечества. Концепция устойчивого развития подразумевает, что человек должен участвовать в процессах, формирующих сферу его жизнедеятельности, содействовать принятию и реализации решений, контролировать их исполнение. При этом устойчивое развитие направлено на обеспечение целостности биологических и физических природных систем²¹⁶.

Свой вклад в достижение целей устойчивого развития должны вносить как государства, так и компании, организации и люди путем оптимального сочетания целей, средств и результатов деятельности по каждому из направлений. Например, основным требованием устойчивого развития компания «Газпром»

²¹⁵ Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 02.11.2013).

²¹⁶ Салимова, Т.А. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Т.А. Салимова, Н.Б. Ольховикова // Стандарты и качество. – 2012. – № 4. – С. 76–80.

считает сбалансированное и рациональное использование производственных ресурсов в интересах нынешнего и будущих поколений. Направленность на устойчивое развитие способствует выстраиванию деятельности, для того чтобы решать такие важнейшие международные проблемы, как обеспечение энергией, снижение экологической угрозы и вредных выбросов, ускорение социального прогресса.

Идея устойчивого развития, основанная на принципах ориентации на требования потребителей и постоянного совершенствования деятельности, является основополагающей и в полной мере соотносится с требованиями международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000, которые в свою очередь гармонизированы с требованиями специальных стандартов, разработанных непосредственно для нефтегазовой промышленности ИСО серии 29000. Рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010 нацеливают организации на достижение устойчивого успеха в конкурентной, постоянно меняющейся, взыскательной среде посредством применения подхода, основанного на менеджменте качества. Согласно стандарту устойчивого успеха организация может добиться за счет своей способности решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей. Устойчивый успех – это результат способности организации удовлетворять потребности и ожидания своих потребителей и других заинтересованных сторон сбалансированно и в течение долгого периода²¹⁷. Устойчивый успех возникает в результате эффективного менеджмента, если организация осознает среду своего существования, уделяет должное внимание обучению и применяет улучшения и/или инновации²¹⁸.

²¹⁷ Андреева, Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123.

²¹⁸ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

Цели устойчивого развития в глобальном аспекте в полной мере транслируются на концепцию устойчивого успеха, регламентируемую стандартом ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Авторское понимание устойчивого развития нефтегазовой промышленности основано на его сопоставлении с понятием развития для достижения устойчивого успеха, регламентируемого ГОСТ Р ИСО 9004-2010 и может быть отражено в следующих нескольких положениях.

Во-первых, развитие предполагает достижение результатов более высокого уровня, чем те, что получаются в процессе функционирования, эволюционных изменений. Новый уровень результатов и способы его достижения специальным образом планируются и управляются в соответствии с принципами менеджмента качества (ориентация на потребителя, на потребности всех заинтересованных сторон, осуществление постоянного совершенствования деятельности, процессный подход и др.).

Во-вторых, устойчивость развития определяется не только и не столько воспроизводством количества и качества достигнутых результатов во времени, сколько устойчивостью во времени положительной динамики прогрессивных изменений (постоянного совершенствования). Иными словами устойчивость заключается в постоянном движении вперед.

В-третьих, диалектичность устойчивого развития предполагает постоянное движение вперед, использование различных современных средств для поддержания этого движения.

Основное требование устойчивого развития для предприятий нефтегазовой промышленности – сбалансированное и рациональное использование производственных ресурсов в интересах нынешнего и будущих поколений, безопасность и надежность функционирования. Использование интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, при этом будет способствовать реализации целей устойчивого развития за счет систематизации процесса управления, снижения барьеров и проблем межфункционального

взаимодействия между отдельными процессами, снижению затрат на содержание обособленных систем управления и др. (см. главу 2).

Исследование научно-методических подходов к управлению развитием и устойчивостью организаций привело к выводу, что рассмотрение данной проблемы будет наиболее полным с точки зрения стратегического управления прежде всего на государственном уровне (таблица 3.3.1).

Таблица 3.3.1 – Сравнение понятий «устойчивое развитие» и «устойчивый успех» в аспекте подходов стратегического управления и менеджмента качества

Устойчивое развитие – стратегическое направление развития ТЭК	Устойчивый успех достигается на основе реализации принципов менеджмента качества
<p>Долгосрочный экономический рост путём изменения модели потребления природных ресурсов, производства жизненных благ для людей.</p> <p>Поиск экономически приемлемых решений проблем сокращения потребления ресурсов, загрязнения окружающей среды и сохранения природной среды обитания.</p> <p>Удовлетворение потребностей людей в рабочих местах, образовании, медицинской помощи и других жизненно важных потребностей; сохранение культурного и социального разнообразия, соблюдение прав трудящихся; обеспечение возможностей всех членов общества участвовать в принятии решений, влияющих на их дальнейшую судьбу и др.</p>	<p>Наличие долгосрочных планов развития.</p> <p>Проведение регулярного мониторинга и анализа среды организации.</p> <p>Выявление заинтересованных сторон и сбалансированный подход к удовлетворению их потребностей и ожиданий и вовлечение и информирование их о планах компании.</p> <p>Установление взаимовыгодных отношений с поставщиками и партнерами.</p> <p>Выявление сопутствующих краткосрочных и долгосрочных рисков и задействование общей стратегии для их снижения.</p> <p>Установление процессов для реализации стратегии с обеспечением их гибкости.</p> <p>Регулярное проведение оценки выполнения текущих планов и осуществление корректирующих и предупреждающих мероприятий.</p> <p>Обеспечение возможности постоянного обучения персонала.</p> <p>Обеспечение реализации нововведений и постоянного совершенствования</p>

В России на государственном уровне управления проблемам стратегического развития посвящен целый ряд нормативных документов.

Основополагающий государственный документ, ориентир для выработки корпоративной стратегии предприятий нефтегазовой промышленности, а также

других стратегий регионального и отраслевого уровней – «Концепция социально-экономического развития России до 2020 года» (далее – Концепция), которая разработана на базе послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ. Данная Концепция является впервые разработанным и утвержденным Министерством экономического развития масштабным документом, включающим концептуальные и стратегические цели и идеи развития Российской Федерации. Цель разработки Концепции – определение путей и способов обеспечения в долгосрочной перспективе (до 2020 года) стабильного повышения уровня жизни россиян, усиления национальной безопасности, эффективного развития экономики, укрепления позиций нашей страны в мире.

На основе указанных выше целей в Концепции сформулированы: основные направления социально-экономического развития страны с учетом вызовов предстоящего периода; стратегия достижения поставленных целей, включая способы, направления и этапы; формы и механизмы стратегического партнерства государства, бизнеса и общества; цели, целевые индикаторы, приоритеты и основные задачи долгосрочной государственной политики в социальной сфере, в сфере науки и технологий, а также структурных преобразований в экономике; цели и приоритеты внешнеэкономической политики; параметры пространственного развития российской экономики, цели и задачи территориального развития²¹⁹.

Авторы Концепции, анализируя итоги 1990–2000-х годов и опираясь на долгосрочные системные вызовы предстоящего периода развития (усиление глобальной конкуренции, новая волна технологических изменений, возрастание роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития, исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития), устанавливают ориентиры долгосрочного социально-экономического развития,

²¹⁹ Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период 2030 года / Разработан Минэкономразвития России, 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru>. (дата обращения: 23.09.2013).

которые полностью соответствуют направлениям развития, обозначенным в декларации тысячелетия ООН.

Основное внимание в Концепции уделено формированию инновационного, социально ориентированного типа экономического развития Российской Федерации. Такой подход основан на модернизации традиционных секторов российской экономики, превращении инноваций в главный фактор экономического роста во всех секторах экономики, повышении производительности труда в секторах, определяющих национальную конкурентоспособность, в 3–5 раз и снижении энергоемкости в среднем в 1,6–1,8 раза. Большое значение в Концепции придается экономике знаний и высоких технологий, которая становится одним из ведущих секторов национальной экономики, сопоставимых к 2020 году по своему вкладу в валовой внутренний продукт с нефтегазовым и сырьевым секторами. Поэтому переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста связан и с формированием нового механизма социального развития, основанного на сбалансированности предпринимательской свободы, социальной справедливости и национальной конкурентоспособности.

Одно из направлений Концепции – закрепление и расширение глобальных конкурентных преимуществ России в традиционных сферах (энергетика, транспорт, аграрный сектор, переработка природных ресурсов), предусматривает:

- обеспечение стабильности и расширение поставок энергоресурсов крупнейшим мировым потребителям, географическую и продуктовую диверсификацию энергетического экспорта;
- развитие на территории России крупных узлов международной энергетической инфраструктуры, использующих новые энергетические технологии;
- переход от экспорта первичных сырьевых и энергетических ресурсов к экспорту продукции их глубокой переработки;
- завоевание лидирующих позиций в развитии возобновляемых

источников энергии и внедрение в промышленных масштабах экологически чистых технологий производства энергии и др..

В п. 5.6 Концепции описаны целевые ориентиры и перспективные направления развития НГК России. Главные цели государственной политики в данной отрасли – расширение сырьевой базы, развитие транспортной инфраструктуры, увеличение перерабатывающих мощностей и доли продукции с высокой добавленной стоимостью в производстве и экспорте нефтегазового комплекса. В результате достижения указанных целей добыча нефти к 2020 году возрастет до 500–545 млн т, экспорт нефти – до 255–265 млн т и переработка нефти – до 235–280 млн т. Добыча газа увеличится к 2020 году до 815–900 млрд куб. м, а экспорт газа возрастет до 280–330 млрд куб. м. Полезное использование попутного газа к 2020 году должно составить 95% объема его извлечения²²⁰.

Концепцией предусматривается возможность осуществления до 2020 года целого ряда крупнейших проектов в области нефтепереработки, транспортировки нефти и газа, включая сжиженный природный газ, в том числе с использованием ресурсов Инвестиционного фонда Российской Федерации.

На основе проведенного контент-анализа можно сделать вывод, что Концепция является долгосрочным программным документом, на который следует опираться в процессе разработки региональных, отраслевых и корпоративных стратегий развития. Министр экономического развития (на период 2008 года) Эльвира Набиуллина считает, что Концепция представляет собой конкретный план развития и формирует системную картину развития страны²²¹.

В то же время некоторые экономисты отмечают существенные недостатки Концепции. Ученые сомневаются в возможности осуществления перехода к

²²⁰ Коржубаев, А.Г. Газовый комплекс России: перспективы развития, возможности международной кооперации, или Необходимо ли создание газовой ОПЕК? [Электронный ресурс] / А.Г. Коржубаев // Бурение и нефть. – 2010. – № 10. – Режим доступа: <http://burneft.ru/archive/issues/2010-09/2> (дата обращения: 03.05.2013).

²²¹ «У нас всё впереди! Власти – за “светлое будущее”, но как туда попасть?» [Электронный ресурс] // аргументы и факты. – 2008. - № 29. – Режим доступа: <http://www.aif.ru> (дата обращения: 12.08.2013).

инновационной экономике до 2020 года. Возникают вопросы по финансовому обеспечению этих планов, вопросы кадрового обеспечения инновационного развития и т. п. Нельзя объяснить, как заложенные темпы роста ВВП могут быть обеспечены при планируемом росте производительности труда в условиях 10%-ного снижения численности населения. Арифметически это невозможно. Некоторые экономисты отмечают, что в Концепции отсутствует ресурсная оценка – обязательный элемент любой стратегии. В итоге данная Концепция отличается декларативным, лозунговым характером задач, решение которых весьма проблематично²²².

Необходимо сказать еще об одном базовом документе федерального уровня, который следует учитывать в процессе разработки региональных, отраслевых и корпоративных стратегий развития, – «Стратегия национальной безопасности до 2020 года».

Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года – официально признанная система стратегических приоритетов, целей и мер в области внутренней и внешней политики, определяющих состояние национальной безопасности и уровень устойчивого развития государства на долгосрочную перспективу²²³.

Концептуальные положения в области обеспечения национальной безопасности базируются на фундаментальной взаимосвязи и взаимозависимости Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 года и Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года. Основной задачей Стратегии является формирование и поддержание силами обеспечения национальной безопасности внутренних и внешних условий,

²²² Квинт, В. План развития нашей экономики до 2020 больше похож на заклинание? [Электронный ресурс] В. Квинт // Аргументы и факты. – 2008. – 16 июля. – Режим доступа: <http://www.aif.ru> (дата обращения: 23.11.2013). – С. 3.

²²³ О стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 21.02.2013).

которые являются благоприятными для реализации стратегических национальных приоритетов. Этот документ содержит основные аспекты, связанные с обеспечением энергетической безопасности граждан нашей страны. Он защищает нас от угроз дефицита всех видов энергии и энергоресурсов, которые могут возникнуть по причине негативного воздействия природных, техногенных, управленческих, социально-экономических, внутри- и внешнеполитических факторов. В связи с глобализацией экономики возник и стал использоваться новый термин «глобальная энергетическая безопасность».

Необходимыми условиями обеспечения национальной и глобальной энергетической безопасности являются многостороннее взаимодействие в интересах формирования отвечающих принципам Всемирной торговой организации рынков энергоресурсов, разработка и международный обмен перспективными энергосберегающими технологиями, а также использование экологически чистых, альтернативных источников энергии. Основным содержанием термина «глобальная энергетическая безопасность» являются устойчивое обеспечение спроса достаточным количеством энергоносителей стандартного качества, эффективное использование энергоресурсов путем повышения конкурентоспособности отечественных производителей, предотвращение возможного дефицита топливно-энергетических ресурсов, создание стратегических запасов топлива, резервных мощностей и комплектующего оборудования, обеспечение стабильности функционирования систем энерго- и теплоснабжения.

Основной рамочный документ стратегической направленности, определяющий основные направления развития предприятий нефтегазовой промышленности России, – это «Энергетическая стратегия России на период до 2030 года» (Стратегия-2030)²²⁴.

²²⁴ Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-п [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc> (дата обращения: 12.03.2012).

Поскольку Энергетическая стратегия России на период до 2030 года стала преемницей Стратегии-2020, она обеспечивает расширение временного горизонта до 2030 года в соответствии с новыми задачами и приоритетами развития страны²²⁵.

Энергетическая стратегия является основным документом, содержащим систему научно обоснованных утверждений, определяющих цели и задачи, приоритеты и механизмы долгосрочного развития энергетического сектора страны. Стратегия-2030 формирует новые стратегические ориентиры развития энергетического сектора в рамках перехода российской экономики на инновационный путь развития, предусмотренный Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

Положения Стратегии-2030 используются при разработке и корректировке программ социально-экономического развития, энергетических стратегий и программ субъектов Российской Федерации, комплексных программ по энергетическому освоению регионов, генеральных схем развития отдельных отраслей ТЭК, при подготовке и корректировке параметров инвестиционных программ и крупных проектов компаний энергетического сектора.

Главной целью Стратегии-2030 является создание инновационного и эффективного энергетического сектора страны, адекватного как потребностям растущей экономики в энергоресурсах, так и внешнеэкономическим интересам России²²⁶.

В Стратегии-2030 устанавливаются индикаторы стратегического развития ТЭК России, по основным этапам реализации государственной энергетической

²²⁵ Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc> (дата обращения: 12.03.2012).

Там же.

²²⁶ Там же.

политики, на период до 2030 года (таблица 3.3.2)²²⁷. В рамках Стратегии-2030 учет факторов неопределенности (что не отменяет принципов базового инновационного сценария, являющегося главным во всех разделах стратегии) производится несколькими способами: заданием «вилки» количественных показателей стратегии; возможным сдвигом сроков реализации отдельных этапов (без изменения их качественного содержания); формированием сценариев, условных в конкретный период времени, но способных повысить свою значимость в будущем. Кроме того, основные стратегические ориентиры увязаны не с конкретными годами, а с качественно различными этапами реализации стратегии – с примерными сроками окончания в 2012–2014 годах, 2020–2022 годах и 2030 году. Главное в энергостратегии – наполнить указанные этапы мероприятиями и ориентирами с необходимыми количественными оценками (таблица 3.3.2).

Таблица 3.3.2 – Индикаторы стратегического развития газовой промышленности на период до 2030 года

Индикаторы/направления	2008 г. (факт)	1-й этап	2-й этап	3-й этап
Добыча газа				
Доля новых районов в суммарных объемах добычи, %, в т. ч.	2	13-14	21-23	38-39
Ямал	0	6	9	23-24
Восточная Сибирь и Дальний Восток	2	7-8	12-14	15
Доля независимых производителей газа и ВИНК в суммарных объемах добычи, %	17	20	25-26	27
Транспортировка газа				
Рост протяженности магистральных газопроводов, % к уровню 2005 г.	3	8-10	13-15	20-23
Доля реконструированных действующих газопроводов, % от общей протяженности ЕСГ	4	10-11	12-13	25-26
Экспорт газа				
Доля стран АТР в структуре экспорта, %	0	11-12	16-17	19-20
Доля СПГ в структуре экспорта, %	0	4-5	10-11	14-15

²²⁷ Там же.

В целом Стратегия-2030 выступает в качестве основного документа, формирующего законодательные и другие нормативные акты государства, которые обеспечивают реализацию поставленных в Стратегии целей и задач для обеспечения энергетической безопасности России.

Энергетическая стратегия – 2030 также подвергается влиянию разрабатываемых на региональном уровне стратегий социально-экономического развития регионов Российской Федерации. Эти программные документы обуславливают согласованность действий государственных органов управления, бизнес-сообществ, различных политических и общественных организаций, влияющих на развитие региона, с целью создания единого направления развития. При этом учитываются территориальные особенности, природные и трудовые ресурсы, сложившаяся производственная и сервисная специализация, экономико-географические и другие конкурентные преимущества. Во многих регионах подобные стратегии сформулированы таким образом, что позволяют сконцентрировать инвестиционные ресурсы на приоритетных направлениях и определить своеобразные «точки роста», развитие которых принесет наибольший эффект. Долгосрочные региональные стратегии развития в настоящее время разрабатываются в каждом регионе, но зачастую работа по их разработке носит замкнутый и непубличный характер. В результате готовый документ зачастую нацелен на получение средств из федерального бюджета, при этом регион рассматривается изолированно от экономического развития соседей и России в целом. Для разработки четкой, реализуемой стратегии региона необходимо сформировать коллективное видение будущего региона с участием основных экономических игроков, органов власти, СМИ и многих других структур, а также определить ответственных за реализацию запланированных проектов²²⁸.

²²⁸ Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc> (дата обращения: 12.03.2012).

На отраслевом уровне с участием Министерства энергетики РФ формируется собственная стратегия развития – опорная для стратегий нефтегазовых компаний нашей страны. Стратегия развития газовой промышленности и стратегия социально-экономического развития, а также геополитическая стратегия страны тесно связаны.

В соответствии с ней основными стратегическими целями развития газовой промышленности являются:

- стабильное, бесперебойное и экономически эффективное удовлетворение внутреннего и внешнего спроса на газовое сырье и продукты его переработки;
- стабильное поступление налогов в бюджет;
- обеспечение энергетической безопасности страны и политических интересов России в мире;
- формирование устойчивого платежеспособного спроса на продукцию сопряженных отраслей российской экономики²²⁹.

Развитие газовой промышленности в перспективе имеет две важнейших целевых задачи:

- повышение долгосрочной устойчивости и эффективности функционирования газовой промышленности – в соответствии с принципами и приоритетами Энергетической стратегии России;
- обеспечение необходимого вклада газовой промышленности в достижение установленных общенациональных ориентиров социально-экономического развития.

Для газовой отрасли, одной из системообразующих сфер российской экономики, наступил момент, когда необходимо принимать стратегические решения. На процесс развития российской газовой отрасли влияют различные факторы, к числу которых относятся: низкий уровень добычи газа на российских месторождениях, высокая зависимость российской газовой промышленности от

²²⁹ См.: Там же: Энергетическая стратегия России на период до 2030 года

конъюнктуры на мировом газовом рынке, низкая степень газификации регионов РФ и др.. Для решения обозначенных проблем Министерство энергетики России решило разработать Генеральную схему развития газовой отрасли на период до 2030 года, которая представляет собой комплексный проект, где отражена взаимосвязь всех составляющих видов деятельности: геологоразведки, бурения, добычи, транспортировки и хранения газа, поставки потребителям углеводородного сырья и продуктов его переработки²³⁰. Главная цель данной схемы – определить экономически обоснованные стратегические направления развития газовой промышленности, для того чтобы обеспечить надежное газоснабжение российских потребителей и выполнить обязательства по международным контрактам на поставки природного газа в другие страны.

В настоящее время доля газа в топливно-энергетическом балансе РФ является одной из самых высоких в мире – более 54%. Причем газовая отрасль направлена в первую очередь на внутренний рынок, потенциал которого очень высок. Генеральная схема развития газовой отрасли к 2030 году предполагает, что внутреннее потребление газа увеличится на 155 млрд куб. м, а показатель годового потребления составит 580 млрд куб. м и более. Газификация регионов России, определяет рост объемов внутреннего потребления газа. Эффект от реализации Программы газификации проявится в увеличении использования газа в коммунально-бытовом секторе. В итоге уровень газификации России может достигнуть среднего уровня индустриально развитых стран мира – около 86%.

Динамика развития газовой отрасли во многом зависит от темпов развития внутреннего рынка, а также от ситуации на внешних рынках. С учетом снижения собственной добычи и роста потребления газа в Европе, а также прогноза высоких темпов развития рынков стран АТР, особенно Китая, российский экспорт

²³⁰ Генеральная схема развития газовой отрасли на период до 2030 года: утверждена приказом Минэнерго РФ от 15 апреля 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru>.

в первую очередь будет направлен на перспективный рынок Азиатско-Тихоокеанского региона и зрелый рынок Европы.

С целью обеспечения гарантированных поставок газа в страны Европейского союза и выхода на новые перспективные рынки (в особенности АТР) предусматривается диверсификация маршрутов и способов доставки российского газа. Однако текущая геополитическая обстановка поставила под вопрос реализацию некоторых запланированных проектов.

При этом в зависимости от ожидаемого спроса на внешних рынках к 2030 году планируется рост экспорта российского газа до уровня 404–462 млрд куб. м. Для этого следует наращивать объемы добычи газа – с нынешних 650 млрд куб. м до 1 трлн куб. м в год, т. е. практически в полтора раза. В настоящий момент предполагается развивать четыре новые мегацентра газодобычи: месторождения полуострова Ямал; Штокмановское месторождение; месторождения Восточной Сибири; Сахалин-3 (Кириновский блок).

Генеральная схема предусматривает диверсификацию внешних рынков сбыта газа за счет поставок сжиженного природного газа с месторождений полуострова Ямал, Штокмановского месторождения и сахалинского центра газодобычи на рынки Европы и Азии.

По поручению Правительства РФ «Газпром» является координатором деятельности по реализации Программы создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран АТР (Восточная программа). На Востоке России будет создана газоперерабатывающая промышленность, развитие которой позволит рационально использовать значительные запасы гелия и других ценных компонентов, содержащихся в восточносибирском газе.

Реализуя Генеральную схему развития газовой отрасли до 2030 года, можно обеспечить формирование необходимых условий для максимально эффективного использования энергетических ресурсов страны.

На основе проведенного контент-анализа можно сделать следующий вывод: существуют основополагающие нормативные программные документы стратегической направленности, которые могут выступать в качестве базы для разработки корпоративных стратегий.

Причем при разработке корпоративных стратегий крупнейших предприятий нефтегазовой промышленности необходимо ориентироваться на интересы государства (в лице федеральных и региональных государственных органов власти). Интересы государства и предприятий нефтегазовой промышленности пересекаются во многих сферах деятельности и связаны с различными аспектами. В таблице 3.3.3 сопоставлены основные элементы некоторых наиболее важных сфер деятельности государства и предприятий нефтегазовой промышленности.

Для обеспечения конкурентоспособности как российской экономики в целом, так и предприятий нефтегазовой промышленности в частности в современных условиях особенно важно наличие эффективно функционирующей системы государственного стратегического управления, которая позволяет: формировать долгосрочные приоритеты деятельности в области социально-экономического развития; балансировать планируемые действия, требующие значительных организационных и ресурсных затрат (проекты в энергетике, транспорте, национальной безопасности и др.); увязывать принимаемые в процессе государственного стратегического управления решения с бюджетными ограничениями; осуществлять мониторинг принимаемых решений²³¹.

В соответствии с данными задачами и целями, установленными в проанализированном комплексе документов, руководством компании «Газпром» разработана собственная стратегия развития, взаимоувязанная со всеми

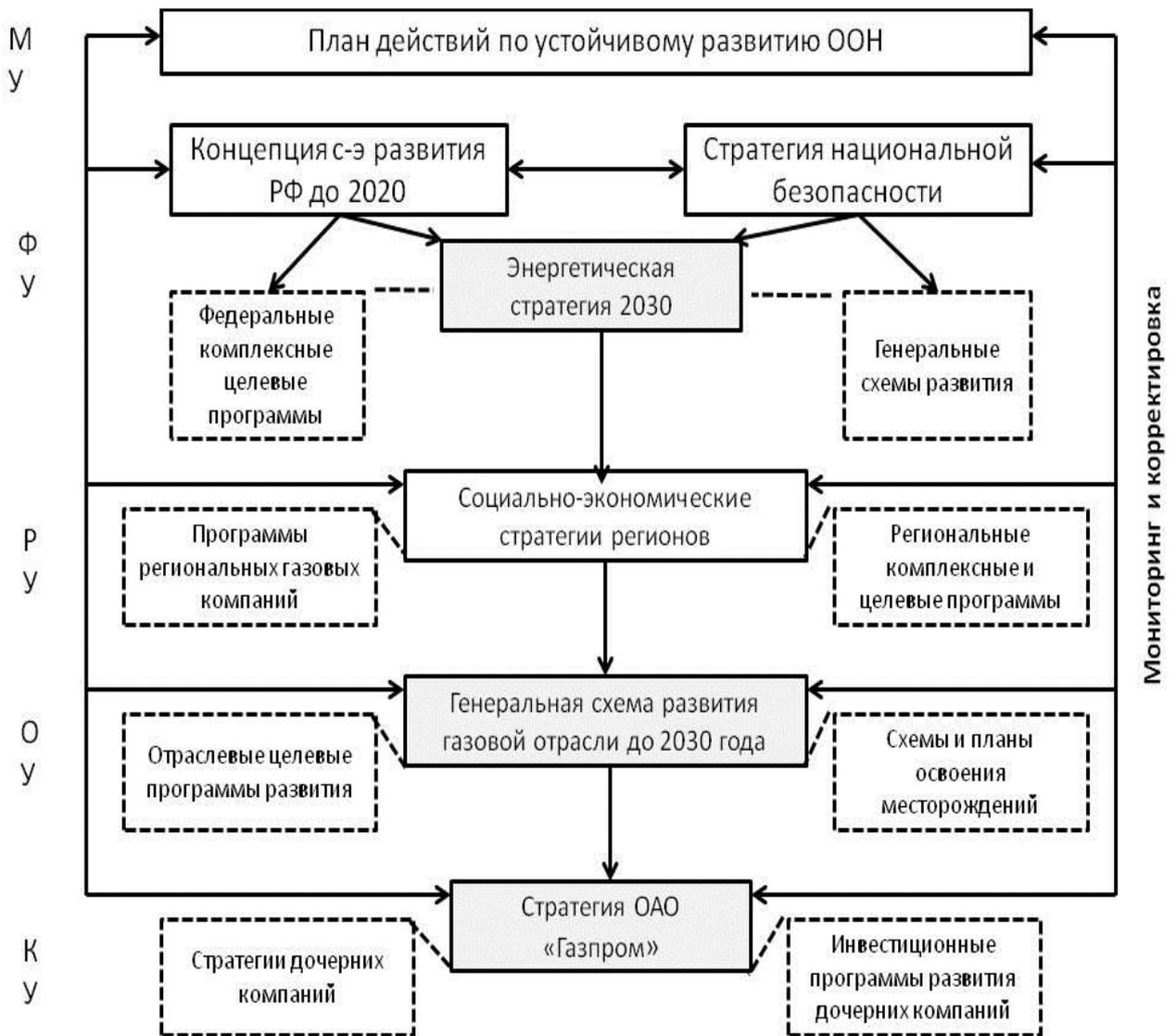
²³¹ Марков, В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2009. – С. 71.

указанными выше концепциями развития. Ее место в иерархии стратегических концепций развития РФ представлено в схеме на рисунке. 3.3.1.

Таблица 3.3.3 – Содержание основных сфер пересечения интересов государства и предприятий нефтегазовой промышленности

Государство	Предприятия нефтегазовой промышленности
Политика	
Увеличение бюджетной эффективности. Вклад в обеспечение конкурентоспособности страны. Обеспечение энергетической безопасности страны	Поддержка на международных рынках. Привлечение иностранных инвесторов
Экономика	
Увеличение бюджетной эффективности. Экономический рост. Кумулятивный эффект для сопряженных отраслей промышленности. Контроль углеводородных ресурсов	Оптимизация налоговых выплат. Льготное кредитование. Развитие инвестиционных проектов. Повышение конкурентоспособности нефтегазовой промышленности. Получение в пользование рентабельных участков. Соблюдение интересов акционеров
Социальная сфера	
Создание новых рабочих мест, снижение безработицы. Повышение уровня социальной стабильности в регионе. Обеспечение социально-экономического развития регионов Обеспечение безопасного, безаварийного функционирования предприятий	Поддержка в обеспечении высокой заработной платы и обеспечении работников социальными льготами Снижение ущерба от несоответствий и аварий
Технологии	
Стимулирование инновационной деятельности. Развитие образовательных и научных учреждений	Обновление материально-технической базы. Внедрение инноваций
Экология	
Повышение эффективности экологического менеджмента. Привлечение инвестиций в природоохранные мероприятия. Стимулирование рационального недропользования	Обеспечение безаварийной работы. Привлечение инвестиций в природоохранные мероприятия

Стратегическая цель компании – вывод ОАО «Газпром» на лидерские позиции среди глобальных энергетических компаний, для чего необходимо осваивать новые рынки, диверсифицировать виды деятельности, обеспечивать надежность поставок.



Уровни планирования: МУ – международный ; ФУ – федеральный; РУ – региональный;
 ОУ – отраслевой; КУ – корпоративный

Рисунок 3.3.1 – Схема взаимосвязи основных концепций
 стратегического развития РФ

Чтобы оценить степень соответствия стратегии компании задачам устойчивого развития, следует определить, учитываются ли интересы основных заинтересованных сторон в стратегии. Деятельность «Газпрома» выстраивается так, чтобы энергетические потребности России и зарубежных стран были максимально удовлетворены и чтобы при этом компания могла воспользоваться возможностями, открывающимися на международных энергетических рынках.

При формировании целевых ориентиров развития «Газпром» ориентирован на реализацию энергетических потребностей населения Земли, растущие по мере увеличения объема мирового валового продукта.

Планируя поддерживать лидирующие позиции в глобальной энергетической среде «Газпром» подразумевает достижение наивысших показателей производственной и инновационной деятельности. Стратегические задачи достижения лидерства отражены в нескольких аспектах:

«Географический аспект. Поддержание курса на сохранение доли на традиционном европейском рынке при условии обеспечения необходимой рентабельности продаж, а также расширение участия в зарубежных проектах и развитие деятельности на новых рынках.

Ресурсный аспект. Поддержание запасов на уровне, достаточном для выполнения всех контрактных обязательств.

Технологический аспект. Деятельность по созданию предпосылок для быстрого перехода на новые технологии в каждом из звеньев технологической цепочки в случае появления неопровержимых аргументов в пользу необходимости и оправданности таких нововведений.

Организационный аспект. Совершенствование управления корпоративной деятельностью и развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Экологический и социальный аспекты. Развитие бизнеса компании с учётом необходимости бережного отношения к окружающей среде и участие в социально-экономическом развитии регионов присутствия»²³².

Основные ожидания заинтересованных сторон компании по-прежнему связаны с газовым бизнесом, так как «Газпром» - основной производитель газа в России, а также занимает заметное место в мировом производстве. В связи с этим

²³² Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 02.11.2013).

свою миссию ОАО «Газпром» видит в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Выполнению миссии способствуют запасы углеводородного сырья, права на разработку которых принадлежат «Газпрому», и наличие газотранспортной системы. В планах «Газпрома» увеличение степени извлечения и эффективного использования ценных компонентов добываемого сырья, а также расширение номенклатуры выпускаемой продукции. Эти планы соответствуют и приоритетным задачам развития национальной экономики. Основа стратегии – развитие газового бизнеса РФ и достижение целей устойчивого развития через повышение доступности энергоресурсов для потребителей, надежность поставок, обеспечение рационального использования природных ресурсов и развитие переработки и производства новых продуктов на их основе.

В течение всего периода существования у «Газпрома» была ключевая роль в реализации государственной энергетической политики. Поэтому в компании проводится политика, заключающаяся в тесном сотрудничестве и взаимодействии с государством – одним из основных стейкхолдеров.

В стратегии «Газпрома» учтены цели, поставленные в Энергетической стратегии России на период до 2030 года. Представители компании принимали участие в разработке его концепции и их предложения внесены в Сводный план мероприятий государственной энергетической политики в части: оптимизации топливно-энергетического баланса; диверсификации экспортных энергетических рынков; диверсификации структуры экспорта, включая предложения по повышению доли СПГ в экспорте газа. В соответствии с этим долгосрочные планы компании ориентированы на решение следующих задач:

- формирование новых центров добычи и переработки углеводородного сырья в восточных регионах страны;
- освоение углеводородного потенциала континентального шельфа арктических морей и северных территорий России;

- развитие и территориальная диверсификация энергетической инфраструктуры;
- развитие нетопливной энергетики;
- энергосбережение.

В компании используется подход к реализации стратегических целей на основе планирования стратегических целевых показателей. При этом в рамках финансово-экономической модели интегрированы задачи инвестиционной, финансовой и операционной деятельности. В системе бюджетирования планы детализируются на период от одного до трех лет, что позволяет обеспечить сбалансированность бюджетных показателей и ориентировать их на достижение стратегических целей компании.

Одним из основных документов, определяющих стратегию ОАО «Газпром» по восполнению минерально-сырьевой базы, является «Программа развития минерально-сырьевой базы газовой промышленности до 2035 года». Ее цель – обеспечение стабильной работы компании и расширенного воспроизводства углеводородов. Программа предусматривает обеспечение прироста разведанных запасов в 2011–2035 годах за счет ГРП в объеме 20 млрд т у. т. Стратегическими регионами добычи газа на долгосрочную перспективу выбраны полуостров Ямал, а также акватории северных морей России.

Выход «Газпрома» в новые регионы будет способствовать решению задач поддержания устойчивого газоснабжения в России и диверсификации направлений экспортных поставок газа. При наличии платежеспособного спроса российских потребителей и благоприятных условий на внешних рынках к 2020 году добыча природного газа с учетом развития деятельности в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке России может составить до 640–660 млрд куб. м. Планируется продолжить реализацию зарубежных проектов в области разведки и

добычи газа в целях расширения ресурсной базы группы за пределами территории России²³³.

По мнению многих представителей власти и экономических аналитиков, избранная стратегия полностью соответствует приоритетам, выдвинутым на федеральном уровне управления, и будет способствовать решению энергетических проблем в масштабах страны и на глобальном уровне.

Так, например, заместитель председателя Государственной Думы ФС РФ, президент Российского газового общества В.А. Язев назвал стратегию «Газпрома» достаточно позитивной в среднесрочной и долгосрочной перспективе. По его мнению, «надежность компании как поставщика подтверждают самые крупные в мире запасы природного газа, самая протяжённая газотранспортная сеть и многолетний опыт зарубежных поставок. Положительной оценки со стороны всех заинтересованных сторон заслуживает и предпринимательская смелость «Газпрома», реализующего проекты «Северный поток» и «Южный поток» наряду с координацией и осуществлением государственной Восточной газовой программы, которая имеет историческое значение для развития Восточной Сибири и Дальнего Востока. Кризисное снижение потребления природного газа в странах ОЭСР, избыток на рынке в этих условиях сжиженного и нетрадиционного газа, а также падение цены на метан можно считать временными явлениями»²³⁴.

В своих докладах министр энергетики РФ С.И. Шматко (в период 2008-2012 гг.), обозначает тесную взаимосвязь стратегических задач развития энергетики в России и целей развития ОАО «Газпром», государство в полной мере заинтересовано в повышении эффективности работы компании – крупнейшего поставщика ресурсов

²³³ План действий Правительства Российской Федерации в области социальной политики и модернизации экономики на 2000–2001 годы: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 июля 2000 г. № 1072-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/con> (дата обращения: 23.04.2013).

²³⁴ Язев, В.А. Газовая энергетика фундамент устойчивого развития общества: Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Газпром» В.А. Язев. – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 10.10.2012).

для российской экономики. По его словам, «показатели работы «Газпрома» существенно влияют на состояние российской энергетики в производственном, социальном и экологическом плане. Кроме того, компания – один из крупнейших налогоплательщиков в Российской Федерации. Поэтому ОАО «Газпром» как ключевое звено реализации государственной энергетической политики находится в зоне особого внимания. Мы положительно оцениваем ответственный подход, который проявляет менеджмент ОАО «Газпром» к выполнению своей миссии обеспечения бесперебойного газоснабжения потребителей Российской Федерации»²³⁵.

Система реализации корпоративной стратегии «Газпрома» исходит из следующих принципов:

- взаимосвязанное осуществление двух процессов – воплощения в жизнь основных положений государственной энергетической политики и конкретизации параметров важнейших мероприятий по развитию компании;
- выделение на каждом этапе реализации стратегии важнейших целевых ориентиров и концентрация основных имеющихся ресурсов на их достижении;
- организация систематического опережающего мониторинга для сопоставления фактических результатов осуществления государственной энергетической политики с индикаторами «дорожной карты» и прогнозными показателями развития компании;
- формирование информационно-аналитического обеспечения системы мониторинга компании и Энергетической стратегии – 2030 с использованием государственных информационных ресурсов, привлечением различных общественно-политических структур и объединений, представителей законодательной власти, средств массовой информации, научных центров и

²³⁵ Шматко, С.И. Газовая энергетика фундамент устойчивого развития общества: Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 годы [Электронный ресурс] / С.И. Шматко // Официальный сайт ОАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 03.09.2012).

институтов;

– своевременное выявление и системный анализ происходящих изменений в целях предупреждения и преодоления негативных тенденций, влияющих на энергетическую безопасность страны.

Следование указанным принципам позволит не только сверять фактические результаты деятельности ОАО «Газпром» с целевыми показателями Энергетической стратегии, но и осуществлять адаптивную корректировку текущих ориентиров государственной энергетической политики при сохранении ее главной целевой направленности. Это должно стать одним из важнейших механизмов снижения рисков реализации Стратегии-2030 и стратегии компании.

Однако, как показывает анализ, место менеджмента качества в стратегии развития «Газпрома» и основополагающих государственных концепциях развития не определено, не сделаны акценты на ориентацию на основные принципы менеджмента качества, не рекомендованы к использованию современные средства, методы и инструменты менеджмента качества. Наибольшее внимание в стратегии уделено освоению и развитию новых регионов нефтегазодобычи, росту объемов добычи, переработки и продажи углеводородного сырья и продуктов переработки. Это связано с многолетней историей монопольного положения на внутреннем рынке большинства ВИНК нефтегазовой промышленности. Позиция монополиста позволяла не заботиться о качестве выпускаемой продукции и оказываемых услуг, не учитывать в полной мере требования потребителей и других заинтересованных сторон, попустительски относиться к деятельности по постоянному совершенствованию и др. Однако соответствовать требованиям мировой экономики может только качественно новый топливно-энергетический комплекс, который оснащен инновационным современным оборудованием и технологиями, информационными технологиями и высококвалифицированными кадрами. Решить поставленные задачи возможно при условии выпуска продукции и оказания услуг высокого качества, что может быть достигнуто на предприятиях с развитыми системами менеджмента качества, соответствующими российским и

международным стандартам. Для достижения целей, установленных на долгосрочную перспективу, необходима поэлементная интеграция смежных областей менеджмента – стратегического управления и менеджмента качества, комплексное использование специфичных методов и инструментов для достижения синергетического эффекта, разработки согласованной политики и планов в области качества и стратегии развития компании, четкое формулирование основных целевых показателей в области качества и удовлетворенности потребителей и регулярная система мониторинга их исполнения и корректировки.

Такой сценарий развития предусмотрен в разработанной нами дорожной карте устойчивого развития предприятий НГК по стратегической инициативе интеграции системы менеджмента качества и стратегического управления (таблицы 3.3.4-3.3.6, рисунок 3.3.2).

Дорожная карта по стратегической инициативе «Интеграция системы менеджмента качества и стратегического управления»

Результаты первого этапа реализации дорожной карты, демонстрирующие постоянный рост числа сертифицированных СМК на предприятиях НГК, рост результативности реализации стратегий развития, уменьшение числа процессов и снижение затрат, свидетельствуют о положительном влиянии интеграции на развитие предприятий.

Таблица 3.3.4 – Изменение во внешнем контексте реализации дорожной карты

Негативные внешние факторы	Возможности
1. Сложная геополитическая обстановка в мире, введение санкций на поставку импортного высокотехнологичного оборудования; 2. Передел глобальных рынков нефтепродуктов; 3. Жесткая конкурентная борьба 4. Падение стоимости нефти; 5. Отсутствие опыта функционирования, СМК и интегрированных систем менеджмента; 6. Низкий уровень внимания НГ предприятий к разработке и реализации стратегий развития; 7. Недоверие к внедрению и функционированию СМК; 8. Отсутствует механизм согласования управленческих решений в смежных областях управления.	1. Совмещение ключевых процедур и документации; 2. Систематизация процесса управления; 3. Снижение издержек, в том числе на обслуживание обособленных систем управления и последствий неправильных решений которые должны быть получены при одновременном удовлетворении требований смежных систем управления; 4. Цели в области качества будут согласованы со стратегическими целевыми ориентирами; 5. Многофункциональная система управления при минимальных затратах на ее создание и функционирование. 6. Использование процессов управления рисками позволит экономить материальные и организационные ресурсы предприятия; 7. Уменьшение числа процессов и процедур по сравнению с общим количеством процессов, характерных для автономных систем менеджмента; 8. Нивелирование межфункциональных барьеров и разобщенности персонала на предприятии, которые возникают в процессе разработки и функционирования автономной системы менеджмента, обеспечение целей организации; 9. Повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта, улучшение имиджа, гибкость и адаптивность предприятия и пр.

Таблица 3.3.5 – Базовая целевая модель дорожной карты интеграции СМК и СУ

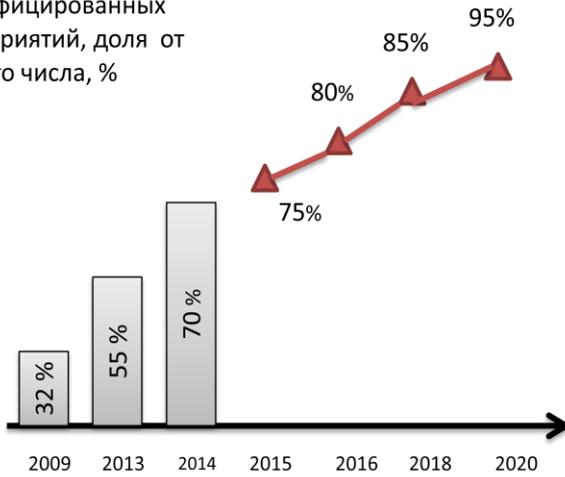
Целевые показатели	2014 факт	Первый этап		Второй этап	
		2015	2016	2018	2020
1. Рост количества сертифицированных СМК, доля от общего числа предприятий, (%)	70	75	80	85	95
2. Рост результативности реализации стратегий развития, суммарный уровень отклонений от плановых показателей, (%)	25	20-25	20-15	10-15	10-3
3. Повышение уровня зрелости СМК, средний уровень зрелости СМК, баллы (1-5)	2- 2,3	2 - 2,5	2,5 -3	3- 4	4 - 5
4. Создание согласованной нормативной базы ИСМКиСУ, уровень обеспеченности НД, %	5	0-10	10-40	40-60	60-95
5. Повышение осведомленности и вовлеченности персонала в реализацию функционирования СУ и СМК, доля персонала удовлетворительно осведомленного и вовлеченного (%)	35 - 40	40 - 65	65 -75	75 -85	85 - 95
6. Число процессов и процедур по сравнению с общим количеством процессов, характерных для автономных систем менеджмента, снижение, (%)	3	5	10	20	30
7. Затраты на обслуживание обособленных систем управления, снижение (%)	2	5	10	20	25

Таблица 3.3.6 – Ключевые шаги: интеграция СМК и СУ

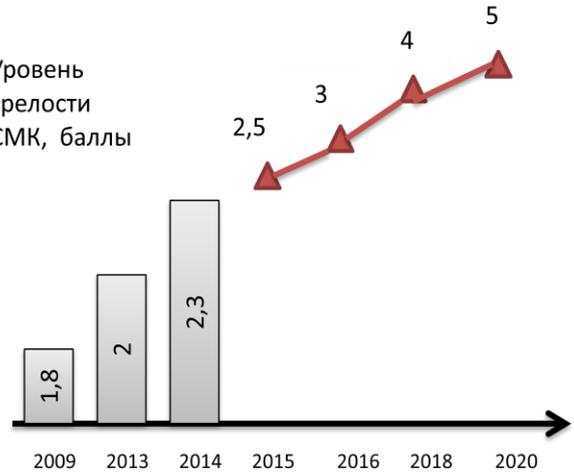
Фокус стратегии	Дорожная карта 1 этап	Дорожная карта 2 этап
Точки роста интеграции систем менеджмента в крупных корпорациях: использование потенциала и опыта крупных корпораций в освоении различных систем менеджмента	Развитие отраслевых учебных центров; Развитие отраслевых центров стандартизации и сертификации	Использование потенциала отраслевых научных центров Использование международного опыта интеграции систем менеджмента
Повышение результативности систем менеджмента качества и стратегического управления	Привлечение для консультирования отечественных и зарубежных консультантов по вопросам интеграции; Развитие сотрудничества с отраслевой наукой;	Повышение требований к качеству менеджмента
Повышение осведомленности и вовлеченности персонала	Развитие системы обучения и информирования менеджеров предприятий и персонала	Создание отраслевой электронной базы информации
Развитие нормативной базы интегрированных систем менеджмента	Разработка методических рекомендаций по созданию НД интегрированных систем МК и СУ Создание информационных систем обмена опытом разработки НД	Использование опыта международной стандартизации; Разработка отраслевого согласованного комплекса НД по интегрированным системам менеджмента

Результаты 1-го этапа дорожной карты интеграция МСК и СУ

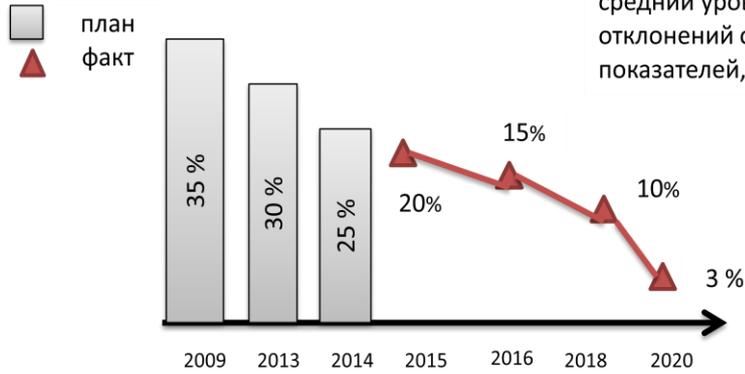
Количество сертифицированных предприятий, доля от общего числа, %



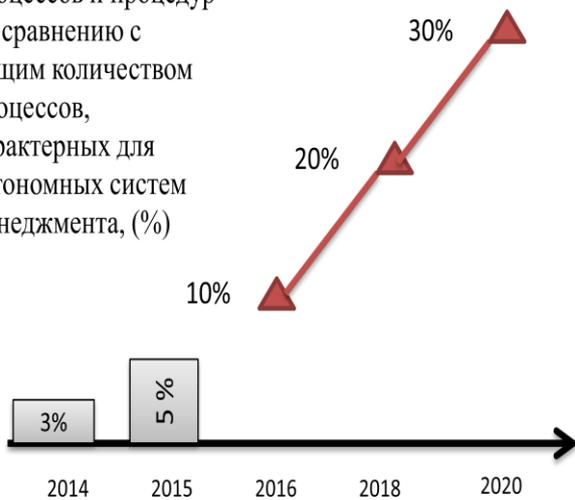
Уровень зрелости СМК, баллы



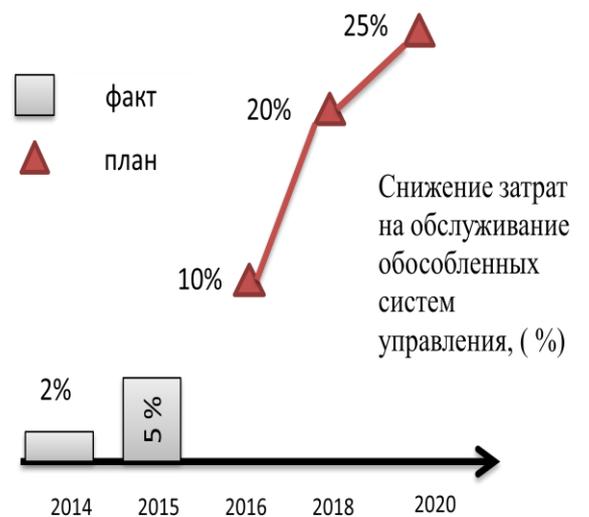
Рост результативности стратегий, суммарный средний уровень отклонений от плановых показателей, %



Уменьшение числа процессов и процедур по сравнению с общим количеством процессов, характерных для автономных систем менеджмента, (%)



факт
план



Снижение затрат на обслуживание обособленных систем управления, (%)

Рисунок 3.3.2 - Результаты 1-го этапа дорожной карты

Таким образом, основной причиной многих проблем предприятий нефтегазовой промышленности является высокая нестабильность внешней по отношению к ним среды, усложнение геополитической обстановки, санкционные ограничения относительно импорта высокотехнологичного оборудования, ужесточение конкуренции на мировом и отечественном энергетическом рынке, а также особое внимание к экологическим проблемам. Поэтому акционеры и менеджеры предприятий нефтегазовой промышленности проявляют повышенный интерес к вопросам устойчивого развития, которое характеризуется не только высокой эффективностью текущей деятельности, но и способностью адаптации к нестабильным условиям внешней среды в течение достаточно длительного периода времени. Значимость данного вопроса не ограничивается рамками конкретного предприятия, устойчивое развитие предприятий нефтегазовой промышленности во многом определяет успех в решении большого числа экономических и социальных проблем регионов и государства в целом.

Одним из основных аспектов устойчивого развития предприятий нефтегазовой промышленности является обеспечение энергетической безопасности в долгосрочной перспективе, что определяет важность стратегического аспекта этой проблем, а использование подхода на основе менеджмента качества позволит создать для этого оптимальные организационно-технологические условия.

Проблемы обеспечения и поддержания энергетической безопасности обуславливают особое внимание государства к разработке базисных принципов своей энергетической политики, закрепленных в основных стратегических документах страны, контент-анализ которых продемонстрировал единство общей стратегической цели государства и ведущих нефтегазовых компаний страны, например ОАО «Газпром», заключающейся в обеспечении безопасного и эффективного энергоснабжения. Однако достижение этих показателей будет сильно затруднено без использования передовых подходов менеджмента качества.

Выводы по главе 3:

1. Нефтегазовый бизнес – динамично развивающийся сектор мирового хозяйства, в котором Россия занимает позиции лидирующего игрока. России принадлежит более четверти мировых запасов природного газа и 6–13% (по разным оценкам) разведанных запасов нефти, а также первое место по трубопроводной продаже природного газа.

2. Масштабы отечественной добычи и экспорта углеводородов значительно превосходят внутренние потребности страны: мы экспортируем 1/3 добываемого газа и 2/3 нефти и нефтепродуктов. Главным потребителем российского природного газа являются страны Евросоюза, основные экономические интересы которого сосредоточены на обеспечении доступа к ресурсно-сырьевой базе и участии в ее развитии, а также надежной транспортировке энергоресурсов на внутренний европейский рынок.

3. Российская нефтегазовая промышленность представлена в большинстве своем крупнейшими вертикально интегрированными компаниями. Хотя ведущие российские компании нефтегазовой промышленности добились за последнее время хороших результатов, перед ними стоит еще множество задач и серьезных проблем, которые предстоит решать для улучшения работы и обеспечения устойчивого развития.

4. Материальная база многих предприятий нефтегазовой промышленности изношена и устарела морально – идет массовое выбытие из эксплуатации мощностей. Россия занимает последнее место в мире по уровню нефтепереработки, в стране продолжается тенденция снижения коэффициента нефтеизвлечения, в результате в недрах остается более 70% запасов, что указывает на экономическую неэффективность многих разрабатываемых месторождений. Кроме того, наблюдаются тенденция ухудшения условий разведки и разработки, рост удаленности от центров переработки сбыта, что требует значительных инвестиций.

5. В настоящее время активный выход российских компаний на внешние энергетические рынки сталкивается с серьезным противодействием некоторых политических сил, и российскому государству следует защищать интересы отечественных компаний на международной арене. Кроме того, предприятия нефтегазовой промышленности в большей степени экспортируют углеводородных ресурсов в виде сырья и продукции с низким уровнем переработки, что снижает их конкурентоспособность на глобальном энергетическом рынке.

6. Для обеспечения глобальной энергетической безопасности в настоящее время и в долгосрочной перспективе российским предприятиям нефтегазовой промышленности требуется серьезная модернизация, внедрение новых технологий, новых подходов к управлению, особенно в аспекте стратегической перспективы.

7. В этих условиях особенно возрастает роль государства, которое должно служить опорой для обеспечения устойчивого развития предприятий нефтегазовой промышленности, а также являться активным участником, особенно в сфере международных экономических отношений. В этой связи разработка на государственном уровне эффективных стратегий развития экономики страны и нефтегазовой промышленности как ее составляющей и их взаимосвязь с отраслевыми и региональными стратегиями является особенно актуальной задачей.

8. В то же время разработанная стратегия не является гарантом эффективного развития и достижения целевых показателей, так как нестабильность внешнего окружения ограничивает то или иное направление развития энергетики, а долгосрочные прогнозы и планы требуют серьезной корректировки. Менеджмент качества предусматривает применение процессного подхода, который позволяет концентрировать и направлять внимание всех функциональных видов деятельности на общей цели – создание потребительской ценности, используя при этом ответственное лидерство, активное вовлечение

персонала, постоянные улучшения и принятие решений на основе фактов, что повышает качество, конкурентоспособность и экономическую эффективность предприятий.

Поэтому применение в стратегическом управлении подхода на основе менеджмента качества с использованием его методологической базы, основанной на соответствующих принципах, инструментах и методах, становится совершенно оправданным.

Глава 4. Развитие методических основ интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

4.1. Систематизация инструментов и методов интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

Методическая обеспеченность процесса стратегического управления – основополагающий фактор, определяющий эффективность будущих стратегий. Однако на многих предприятиях промышленности, в частности в российских компаниях нефтегазовой промышленности, в настоящее время наблюдается разрыв между существующей обширной теоретической и методической базой менеджмента качества и стратегического управления и практикой использования имеющегося инструментария. Кроме того, выбор необходимых методов и инструментов для обеспечения процесса функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления затруднен из-за отсутствия общепринятой классификации их в каждой из систем в отдельности и тем более в интегрированном виде.

Предваряя наше исследование, необходимо отметить, что в научной экономической литературе отсутствует единый подход к трактовке таких категорий, как метод, инструмент, средство. Деление на методы, инструменты и средства порой достаточно условно. Учитывая сущностные основы этих категорий, можно определить их следующим образом: метод (от др.-греч. – путь исследования или познания) – систематизированная совокупность шагов, действий, которые нацелены на решение определенной задачи или достижение определенной цели; инструмент (лат. *instrumentum* – орудие) – предмет, устройство, механизм, машина или алгоритм, используемые для воздействия на объект: его изменения или измерения в целях достижения полезного эффекта. Тогда, следуя логике, инструмент является орудием достижения задачи, которая решается определенным методом. Но в науке и практике очень часто

инструменты отождествляют с методами. Например, структурно-функциональный анализ – метод исследования системных объектов, прежде всего социальных систем, хотя, по сути, он является инструментом в общенаучной группе методов систематизированного поиска решений. Контрольная карта является инструментом, входящим в группу статистических методов контроля качества, хотя ее можно назвать специальным методом сбора информации. То есть иногда метод является достаточно простым и реализуется при использовании только одного простого инструмента – в этих случаях исследователи упрощенно называют его инструментом. Часто систему методов и инструментов обобщенно именуют инструментарием той или иной области исследований. Автор придерживается аналогичной точки зрения и относится к делению на методы и инструменты стратегического управления и менеджмента качества условно.

В теории и практике стратегического управления отсутствуют определенные критерии систематизации существующего методического инструментария стратегического управления, нет четкой классификации методов стратегического управления. А.Н. Петров, исследуя различные методы стратегического анализа, отмечает, что отнести тот или иной метод к процедуре стратегического анализа или выбора можно весьма условно, поскольку сами методы достаточно универсальны²³⁶.

А.М. Илышев в своей монографии подробно рассматривает проблемы генезиса и дальнейшей трансформации конкурентного анализа (как текущего, так и стратегического) на различных этапах развития рыночной экономики в многополярном мире. Ученый особо выделяет конкурентную разведку, так как оценка индивидуальных характеристик конкурентов становится неотъемлемой

²³⁶ Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – С. 245.

частью стратегии, так необходимой для создания будущего²³⁷. Авторами предпринята попытка классификации инструментов стратегического управления.

Подробную систематизацию методов прогнозирования как основы анализа факторов внешней среды и выработки стратегии по различным классификационным категориям предлагают В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин, М.Н. Конотопов, А.А. Иванова. Авторы выделяют два типа классификаций: параллельную (характеризующуюся независимостью выбранных признаков) и последовательную (охватывает всю рассматриваемую область в целом и определяет место и взаимосвязи каждого класса в общей системе). Составленная ими последовательная классификация позволяет представить описание объекта анализа в шестимерном пространстве классификационных признаков²³⁸.

Классификацию инструментария управления в зависимости от доминант «мягкости/жесткости» управления в соответствии с уровнем осуществления стратегической деятельности и целей предприятия предлагает Е.В. Орьева²³⁹.

Ввиду отсутствия единого подхода к классификации методов и моделей стратегического управления считаем необходимым предложить один из вариантов их систематизации, используя в качестве критериев классификации различные категории (табл. 4.1.1), при этом будем опираться на подробный обзор методов, представленный на портале технологий корпоративного управления²⁴⁰.

²³⁷ Ильшев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева, Т.С. Селичев. – М: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – С. 34.

²³⁸ Лисичкин, В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванова А.А. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. Комплекс / Междунар. консорциум «Электрон. ун-т» [и др.] / В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин, М.Н. Конотопов, А.А. Иванова. – М.: Издат. центр Евразийского открытого института, 2009. – с. 99.

²³⁹ Орьева, Е.В. Принципы и инструменты стратегически-ориентированного управления предприятием // Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». – Вып. 4. Т. 15 / Е.В.Орьева. – Одесса: Куприенко, 2012. – с. 73.

²⁴⁰ 17 моделей построения стратегии [Электронный ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy> (дата обращения: 10.10.2013).

Результаты систематизации отражены в дифференциальной комплексной классификации, использующей в качестве критериев (признаков) классификации различные категории: степень универсальности, функциональное назначение, объект исследования, способ исследования, поэтапная структуризация процесса стратегического управления. Предложенная система позволяет идентифицировать и подобрать соответствующий инструментарий стратегического управления в зависимости от задач конкретного процесса. Такой подход к классификации методов не является единственным и представляет собой лишь одну проекцию на весь комплекс инструментов стратегического управления

Стратегический анализ может включать в себя анализ различных объектов стратегического управления. Поэтому в зависимости от того, используется ли метод только для анализа, специфического объекта или он универсален и с его помощью производится анализ на нескольких этапах стратегического управления (например, SWOT-анализ может быть использован как для анализа окружающей среды предприятия, так и для выбора альтернативного варианта стратегии), можно предложить классификацию методов и инструментов стратегического управления по степени универсальности.

По функциональному назначению инструментарий стратегического управления можно подразделить на пять классификационных группировок: методы анализа, методы прогнозирования, методы принятия решений, методы контроля, методы выявления риска, методы планирования (таблица 4.1.1).

Классификация по объекту исследования предполагает группировку не менее чем на три классификационные категории: внутренняя и внешняя среда, а также продукт или рынок.

В зависимости от способа осуществления анализа методический инструментарий стратегического управления подразделяется на экспертные, графические, матричные, методы моделирования и декомпозиционные.

Таблица 4.1.1 Комплексная дифференциальная система классификации методов и инструментов стратегического управления

Классификационная группа	Примеры методов и инструментов
1. По степени универсальности	
Комплексные методы	SWOT-анализ, «дерево целей», «мозговой штурм», GAP-анализ, и др.
Ситуационные методы	Метод LOTS, PEST-анализ, «кривая опыта», Метод «5X5», SNW-анализ и др.
2. По функциональному назначению	
Методы анализа	SWOT-анализ, PEST-анализ
Методы прогнозирования	«Кривая опыта», GAP-анализ, Метод LOTS, экспертно-аналитический и др.
Методы контроля	Самооценка, ССП, аудит и др.
Методы стратегического выбора	Матрица стратегий по Портеру, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица БКГ и др.
Планирование	Сетевые графики, диаграмма Ганта, план-график, метод коллективного блокнота, оперограмма
Методы принятия решений	Экспертно-аналитический, «дерево целей», «мозговой штурм» и др.
Методы корректировки	FMEA, ФСА, экспертно-аналитический
3. По виду объекта исследования	
Внешняя среда	PEST-анализ, SWOT-анализ, Метод «5X5» и др.
Внутренняя среда	Матрица 5 конкурентных сил Портера, «цепочка ценностей», метод LOTS, SNW-анализ, Мак-Кинси и др.
Выпускаемый продукт/рынки сбыта	Матрица «продукт – рынок», матрица БКГ, матрица ADL, матрица Ансоффа
4. По способу осуществления анализа	
Матричные	Матрица «продукт – рынок», матрица БКГ, матрица ADL, матрица Ансоффа и т.д.
Экспертные	SWOT-анализ, PEST-анализ
Методы моделирования	Морфологический анализ, ФСА, модель спроса, математическое моделирование и др.
Декомпозиционные	«Дерево целей», метод декомпозиции
Поисково-творческие	«Мозговой штурм», метод аналогии, конференция идей и т.д.
Графические	Сетевые графики, диаграмма Ганта, «кривая опыта» и др.
5. По этапам процесса СУ	
Целеполагание	GAP-анализ, «мозговой штурм», «кривая опыта», «дерево целей»
Анализ	PEST-анализ, SWOT-анализ, стратегический и отраслевой анализ, модель пяти сил Портера, бенчмаркинг, концепции «сеть ценностей»
Выбор	PIMS-анализ, типология конкурентных стратегий Ф. Котлера, матрица Д. Абеля, матрица Ансоффа, матрица ADL, матрица БКГ, матрица Г. Стейнера, матрица Шелл, матрица GE/McKinsey, матрица МКК, матрица оценки возможностей, анализ трех «К», метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, три ценностных критерия.
Реализация	Качественное развертывание планов, сетевые графики, структура разбиения работ, бизнес-план
Мониторинг	Система сбалансированных стратегических показателей, стратегический аудит, внутренний аудит, самооценка, методы сравнительного анализа
Корректировка	Аналитические и экспертные методы оценки, FMEA-анализ, метод ФСА и др.

На каждом этапе стратегического управления применяются различные общие или специфические методы и инструменты. Однако относить тот или иной инструмент и метод к стратегическому анализу или к стратегическому выбору можно с большой долей условности, так как они вполне универсальны. С аналогичной точки зрения рассматривает современный инструментарий стратегического планирования О.К. Карпова²⁴¹. Нами дополнена и уточнена эта систематизация, в которой в качестве критерия классификации использована поэтапная структуризация процесса стратегического управления на предприятиях промышленности, предложенная нами ранее (рисунок 2.2.6).

В таблице 4.1.2 представлены имеющиеся методы и инструменты стратегического управления и предложена классификация их в соответствии с этапами организационной структуры интегрированной системы МК иСУ.

Однако эта классификация будет не полной с точки зрения менеджмента качества, который в рамках настоящего исследования предлагается интегрировать со стратегическим менеджментом для достижения многочисленных преимуществ, которые были обозначены во 2-й главе. За многолетний период развития менеджмент качества сформировал и имеет в своем арсенале мощный набор теоретических и практических средств, методов и инструментов исследования (таблица 4.1.3).

²⁴¹ Карпова, О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: инструментально-методическое обеспечение: автореф. дис. ... канд. экон. Наук О.К. Карпова. – Ростов н/Д, 2010. – 27 с.

Таблица 4.1.2 – Классификация методов стратегического управления (СУ)

Фаза СУ	Этапы СУ и их цели	Методы и инструменты СУ	Результаты
ПЛАНИРОВАНИЕ	Целеполагание – определение основных ориентиров деятельности организации и разработка системы критериев оценки деятельности	«Мозговой штурм», «дерево целей», GAP-анализ, «кривая опыта»	Миссия, цели
	Анализ – определений условий внешней и внутренней среды организации, а также ресурсов имеющихся в распоряжении организации	PEST-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ, концепция «сеть ценностей»	Контекст предприятия
	Выбор – выбор средств, с помощью которых организация будет решать поставленные стратегические цели	PIMS-анализ, типология конкурентных стратегий Ф. Котлера, матрица Ансоффа, матрица Д. Абеля, матрица АДЛ, матрица БКГ, матрица МКК, матрица Шелл, матрица GE/McKinsey, матрица Г. Стейнера, матрица оценки возможностей, метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, анализ трех «К», три ценностных критерия.	Альтернативные варианты стратегий
ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ СТРАТЕГИИ	Реализация – создание базы для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Предвидение стратегических изменений, переводящих организацию в состояние, когда она будет готова к проведению стратегии в жизнь	Качественное развертывание планов, структура разбиения работ, сетевые графики, бизнес-план	Сетевая диаграмма, структурная схема, стратегическая карта
	Мониторинг – разработка системы сбалансированных стратегических показателей, сравнение фактических данных реализации стратегии с целевыми индикаторами, анализ сравнения	Система сбалансированных стратегических показателей, стратегический аудит, внутренний аудит, самооценка, методы сравнительного анализа	Фактические данные по ССП, протоколы и записи, отчеты аудита и самооценки
	Корректировка – оценка результата сравнения и принятие решения о корректировке способов и средств реализации стратегии или самой стратегии	Аналитические и экспертные методы оценки, FMEA-анализ, метод ФСА и др.	Отчет о проведении корректирующих мероприятий

Таблица 4.1.3 – Средства, методы и инструменты менеджмента качества

Средства	Международные стандарты менеджмента качества Система сертификации систем качества Система аудита СМК Модели самооценки Систем международных и национальных премий в области качества
Методы	<p>Методы обеспечения качества: контроль; испытания; обеспечение надежности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка</p> <p>Методы стимулирования качества: мотивация; система вознаграждений; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии качества.</p> <p>Методы контроля качества: учет и анализ затрат на качество; контроль документации; сбор, анализ и обработка данных; статистические методы контроля качества; внутренние проверки</p>
Инструменты	<p>Организационные: процессный подход (маршрутная карта процесса); 5S</p> <p>Психологическая активизация творчества: синектика; приемы аналогий; «мозговой штурм»; метод фокальных объектов; метод маленьких человечков; «идеальный конечный результат»</p> <p>Систематизированный поиск: функционально-стоимостный анализ (ФСА); методика системного анализа функций (FAST); развертывание функции качества (QFD); Анализ видов и последствий отказов (FMEA), метод морфологического анализа</p> <p>Направленный поиск: система показателей нестандартных решений; теория решения изобретательских задач (ТРИЗ); метод эвристических приемов, диаграмма Исикавы и др.</p> <p>Статистический анализ и контроль: гистограмма, диаграмма Парето, контрольная карта, диаграмма разброса, стратификация, контрольный листок, диаграмма Исикавы, диаграмма сродства</p>

Представленная классификация методов и инструментов менеджмента качества достаточно условна и не является единственно верной. Существуют различные подходы к классификации. Например, с точки зрения основных этапов жизненного цикла продукции, на которые он поделен в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001, можно выделить следующие методы управления качеством: при управлении взаимоотношениями с потребителями; при проектировании и разработке; в процессе закупок; в процессе производства и обслуживания; в процессе измерений, анализа и улучшений.

В статье Немцева А.Д. и Глуховой Л.В. произведена систематизация инструментов менеджмента качества в зависимости от этапа трансформации знаний при организации инновационной деятельности, а также в зависимости

от условий неопределенности внешней среды для решения задач снижения рисков и обоснования целесообразности изменений²⁴².

Можно систематизировать методы менеджмента качества по функциональному содержанию: экономические; социальные; технологические; организационные и др.

Основной задачей нашего исследования является совместное использование методов и инструментов стратегического менеджмента и менеджмента качества и достижение в результате этого кумулятивного (синергетического) эффекта.

Для этого предпримем попытку интегрированной систематизации методов и инструментов стратегического менеджмента и менеджмента качества, где в качестве критериев систематизации будем использовать основные стадии процесса стратегического управления. Предлагаем сформировать матрицу взаимосвязи основных стадий стратегического управления и процессов менеджмента качества. Такая матрица, во-первых, помогает выявить взаимосвязь между процессами стратегического управления и менеджмента качества; во-вторых, определить степень корреляции (высокая, средняя и низкая – по визуальной окраске ячеек матрицы); в-третьих, определить интегрированный комплекс методов стратегического управления и менеджмента качества, которые можно использовать совместно для достижения наилучших результатов деятельности в долгосрочной перспективе, – интегрированный комплекс методов и инструментов представлен в ячейках матрицы, каждая ячейка соответствует определенному этапу стратегического управления и определенному процессу менеджмента качества (таблица 4.1.4).

Уровень корреляции между процессами стратегического управления и менеджмента качества обозначен с помощью цветовой индикации ячеек матрицы

²⁴² Немцев, А.Д. Интеграция подходов к управлению качеством инновационной деятельности предприятий / А.Д. Немцев, Л.В. Глухова / Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт). – Тольятти, 2013. – 235 с.

(от темно-серого цвета, обозначающего высокий уровень корреляции, к серому – средний и белому – низкий). Ориентируясь на основные этапы процесса стратегического управления, можно представить краткую характеристику наиболее распространенных методов и инструментов стратегического управления и менеджмента качества. Причем следует отметить, что такое деление на методы стратегического управления и менеджмента качества является достаточно условным, так как многие из них являются универсальными и используются в различных ситуациях. Но имеются и специальные методы, которые чаще всего используются при реализации конкретных аспектов менеджмента.

Этап **планирования**, состоящий из трех взаимосвязанных частей, подразумевает формулировку миссии и установление целей предприятия, анализ внешней и внутренней среды предприятия и выбор из нескольких альтернативных стратегий наиболее оптимальной.

На этапе **целеполагания** часто применяют «*мозговой штурм*» и разработку «*дерева целей*». Метод «мозгового штурма» подразумевает стимулирование творческой активности, чтобы выработать предложения по решению проблемы и дать экспертную оценку с целью практического использования.

В дополнение к «мозговому штурму» можно использовать диаграмму Исикавы для установления причинно-следственных связей, углубления решения проблемы от ее признака до причины.

Разработка «дерева целей» осуществляется для структурирования по иерархическому принципу совокупности целей организации. «Мозговой штурм» и построение «дерева целей» способствуют созданию проекта миссии компании и иерархии целей.

Таблица 4.1.4 – Методическая матрица взаимосвязи этапов СУ и процессов МК

Планирование	Целеполагание	Древовидная диаграмма, «мозговой штурм», экспертная оценка, GAP-анализ, «кривая опыта», диаграмма сродства, диаграмма Исикавы	«Мозговой штурм», «дерево целей», GAP-анализ, «кривая опыта», QFD, диаграмма Исикавы	QFD FMEA, диаграмма сродства, ФСА	Бенчмаркинг	FMEA, экспертная оценка		
	Анализ контекста предприятия	PEST-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, модель пяти сил Портера, концепция «сеть ценностей», самооценка	Бенчмаркинг, модель пяти сил Портера, концепция «сеть ценностей», PEST-анализ, SWOT-анализ, опросы, анкетирование, зеркальные исследования	Самооценка, аудит	Аудит, бенчмаркинг, 5 «почему»	Самооценка, аудит	Самооценка, аудит, бенчмаркинг, SWOT-анализ	
	Выбор стратегии	Форсайт-технология, экспертная оценка, метод Делфи, QFD, ФСА, FMEA	PIMS-анализ, матрица Ансоффа, матрица Д. Абеля, матрица АДЛ, матрица БКГ, матрица GE/McKinsey, матрица МКК, матрица Шелл, матрица Г. Стейнера, матрица оценки возможностей, анализ трех «К», метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, и др.	Систематизированный поиск, морфологический анализ, диаграмма сродства	Бенчмаркинг, аудит	Бенчмаркинг, QFD, ФСА, FMEA		
Имплементация	Реализация стратегии	Управление процессом, мотивация, система вознаграждения, конкурсы и премии по качеству	Опросы, анкетирование, зеркальные исследования	QFD, FMEA, систематизированный поиск, морфологический анализ, качественное развертывание планов	Кружки качества, система Канбан, процедура PPAP	Процессный подход, 6 σ, кайдзен, TPM, структура разбиения работ, сетевые графики, бизнес-план, кружки качества, 5S, система Канбан, контрольный листок, диаграмма Ганта	Контроль документации, процедура PPAP	Статистические методы контроля качества, FMEA
	Мониторинг исполнения	Анализ со стороны руководства (ИСО 9001), диаграмма Исикавы, 5 «почему», гемба-менеджмент, визуализация управления	ССП, оценка удовлетворенности потребителей	Диаграмма Исикавы, анализ проекта, экспертная оценка, FMEA	Диаграмма Исикавы, аудит, контроль качества, экспертная оценка	Диаграмма Парето, гистограмма, контрольные карты, внутренний аудит, самооценка	Учет и анализ затрат на качество,	Учет и анализ затрат на качество, Диаграмма Парето, гистограмма, контрольные карты, диаграмма рассеяния и др.
	Корректировка	Экспертная оценка, кайдзен, 5 «почему», диаграмма Исикавы	Обратная связь с потребителями	Экспертная оценка, FMEA, QFD, ФСА	Экспертная оценка, процедура PPAP	Диаграмма Исикавы	Экспертная оценка	Экспертная оценка
Этапы СУ/ Процессы МК	Управление организацией		Взаимоотношения с потребителями	Проектирование и разработка	Закупки	Производство	Менеджмент ресурсов	Мониторинг и измерения
	Управленческие процессы	Основные процессы					Вспомогательные процессы	

Диаграмма сродства используется при распределении по группам большого количества идей, мнений или интересов по конкретной теме исследования. Этот процесс предназначен для стимуляции творческих способностей и полного участия.

Для стадии конкурентного внутреннего и внешнего анализа предприятия характерно использование целого комплекса различных инструментов и методов стратегического планирования. Большинство ученых считают, что стратегический анализ – основа всех используемых в этом случае подходов.

Под *стратегическим анализом* подразумевается процесс предплановых исследований, основанный на системном анализе факторов, обусловленных внешней деловой средой, и внутренних возможностей организации. Он осуществляется для того, чтобы определить текущее состояние предприятия и возможности дальнейшего эффективного развития. В общем виде посредством стратегического анализа формируется информационная основа, которая помогает руководству компании осуществлять процесс целеполагания и выработать стратегию.

Для полноценного исследования окружающей среды необходимо изучить три основные ее составляющие: внешнюю среду, непосредственное окружение, внутреннюю среду компании. Анализируя внешнюю среду, следует в первую очередь изучить влияние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природную среду и ресурсы, социальную и культурную составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктуру и т. п. Если говорить о стратегическом управлении, то здесь важны не значения показателей как таковые, а прежде всего выявление возможностей для развития бизнеса и потенциальных угроз для предприятия на данном этапе его развития.

При изучении непосредственного окружения необходимо анализировать следующие составляющие: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Для оценки покупателей следует проанализировать их географическое

местоположение, демографические характеристики, социально-психологические особенности, их отношение к продукту. Оценка поставщиков зависит от стоимости поставляемого товара, гарантии качества, временного графика поставок, пунктуальности и обязательности выполнения условий поставщиком. При анализе конкурентов необходимо определить их конкурентные преимущества.

Потенциал предприятия помогает раскрыть анализ внутренней среды предприятия, который будет способствовать достижению установленных целей. Анализ внешней и внутренней среды должен осуществляться на постоянной основе, поскольку в результате данного анализа получают информацию, опираясь на которую оценивают текущее положение компании. При этом используются наиболее распространенные методы изучения состояния внешней среды: анализ материалов периодической печати, книг и других информационных изданий; участие в профессиональных конференциях; изучение опыта деятельности компании; анализ мнения сотрудников компании; организация собраний и обсуждение вопросов внутри компании и др.

Основываясь на стратегическом анализе, можно проводить сравнительный *отраслевой анализ* с опорой на показатели деятельности предприятий отрасли (товарооборот, производительность труда, рентабельность).

Бенчмаркинг является методом сравнения показателей бизнес-процессов с лучшими представителями в своем классе деятельности. Он помогает выявить недостаточную эффективность тех или иных функций и определить причины этого.

При структурном анализе конкурентного окружения организации применяется методика, известная как *модель пяти сил М. Портера*²⁴³. В практическом применении данной модели предполагается исследование влияния пяти рыночных сил, определяющих динамику конкурентной борьбы в конкретной

²⁴³ Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 34.

отрасли: 1) покупатели; 2) поставщики; 3) потенциальные участники рынка; 4) потенциальные товары-заменители; 5) конкуренты. В результате анализа выбирается наилучшая стратегия реакции: сохранение нейтралитета, «ответный удар», уступки. Модель, которую М. Портер разработал более четверти века назад проста и логична, благодаря чему, и сейчас является достаточно востребованной²⁴⁴.

Расширяет рамки модели пяти сил Портера концепция «сеть ценностей» (Value Net), авторами которой являются ученые бизнес-школы Warton при университете штата Пенсильвании Адам Бранденбург и Барри Нейлбафф. В ней учтены роли дополнительных участников рынка, среди которых компании-поставщики, которые обеспечивают конечных потребителей комплементарными (дополнительными к основному продукту) товарами или услугами. Однако необходимо учитывать, что производители комплементарных товаров, с которыми компания сотрудничает с целью увеличения прибыли, могут стать конкурентами. Адам Бранденбург и Барри Нейлбафф отмечают ряд факторов, которые определяют отношения с производителями дополнительных товаров и услуг²⁴⁵.

Еще один метод сбора и систематизации информации о факторах внешней среды – это *PEST-анализ*. Этот маркетинговый инструмент предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия. Анализ проводится на основе схемы «фактор – предприятие». В результате составляется следующая матрица: подлежащее – факторы макросреды, сказуемое – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и т.д. По результатам PEST-анализа можно дать оценку внешней

²⁴⁴ Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 345.

²⁴⁵ Brandenburger, A.M., Nalebuff B.J. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. – Crown Publishing Group, 2011. – 304 p.

экономической ситуации, складывающейся в сфере производства и коммерческой деятельности, для того чтобы наиболее точно определить альтернативные стратегии развития.

На данном этапе развития технологий стратегического управления *SWOT-анализ* является отдельной составляющей оценки и структурирования информации, разработанный на основе классических моделей PEST-анализа и модели М. Портера. SWOT-анализ помогает систематизации имеющейся информации о сильных и слабых сторонах компании (преимуществах и недостатках), а также о возможностях и угрозах (факторах внешней среды, использование которых обеспечит преимущества или, наоборот, может помешать компании на рынке). Данную методику разработал Альберт Хемфри в 1960–1970-х годах и описал ее в своей исследовательской работе, проведенной на базе Стенфордского университета. Простота, наглядность и логичность методики сделали ее очень популярной. Как правило, SWOT-анализ представляется в виде матрицы 2×2, в настоящее время усовершенствованной и включающей все больше элементов (так, например, кратко излагаются причины хорошей и плохой работы). SWOT-анализ необходим для того, чтобы определить цели и стратегии, и проводится на разных уровнях: на уровне организации; на уровне отдельного основного сегмента рынка; на уровне отдельного основного товара/услуги; на уровне конкурентной борьбы. Информацию следует использовать с учетом ее значимости и вероятности наступления²⁴⁶.

На этапе *выбора* стратегии организации могут пользоваться целым арсеналом методов для того, чтобы проанализировать возможные направления развития в соответствии с занимаемым сегментом рынка. Данные методы называют методами портфельного анализа и применяют с целью определения шансов и рисков конкретного продукта, группы товаров или целого бизнес-

²⁴⁶ 17 моделей построения стратегии [Электронный ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy> (дата обращения: 10.10.2013).

подразделения, используя систему критериев. При диверсифицированном производстве большинство методов портфельного анализа и выбора стратегии компании являются матричными. Схема использования данных методов одинакова. Для этого необходимо построить матрицу (двухмерную таблицу или трехмерную в случае матрицы Ансоффа). Одна ось матрицы отражает перспективы развития рынка, другая – конкурентоспособность стратегического центра хозяйствования. Если бизнес-единицы попадают в тот или иной квадрант матрицы, значит, к ним можно применить типовые стратегические рекомендации²⁴⁷.

Наиболее известны и востребованы следующие матрицы портфельного анализа: Бостонская матрица – для анализа темпов роста и доли рынка; матрица МакКинси – для анализа сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса; матрица Ансофа для анализа стратегии по отношению к рынкам и продуктам; матрица АДЛ для анализа жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке; матрица Шелл для анализа привлекательности ресурсоемкой отрасли, в зависимости от конкурентоспособности; матрица МКК для анализа соответствия бизнеса миссии предприятия и его основных возможностей и др..

При узконаправленном исследовании часто применяются методы так называемого однопродуктового анализа. Автор метода знаменитый ученый, специалист в области маркетинга Т. Левитт построил его на основе изучения жизненного цикла товара. С его точки зрения, миссия организации должна определяться не на основе продуктов и технологии (как часто это бывает), а с учетом критериев рынка. Этап зарождения товара характеризуется низким объемом продаж; на стадии роста отмечаются увеличение объема рынка и быстрый рост прибыли; на этапе зрелости насыщение основной массы

²⁴⁷ Белошапк, В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапк, Г.В. Загорий. – Киев: Абсолют-В, 1998. – С. 234.

потребителей ведет к замедлению роста продаж и уменьшению их на стадии упадка. Все стадии индивидуальны и ставят конкретные задачи перед предприятием-производителем. Таким образом, участникам рынка необходимо приспосабливаться, в том числе в отношении маркетинговой политики, к возрастным потребностям своих брендов и с учетом этого выстраивать свою стратегию²⁴⁸.

Методику однопродуктового *PIMS-анализа (Profit Impact of Marketing Strategy)*, для выбора стратегии впервые применила компания «Дженерал электрик» при участии Гарвардской школы бизнеса в начале 1970-х годов. PIMS-анализ позволяет моделировать взаимозависимость широкого круга стратегических и ситуационных переменных с показателями эффективности предприятия.

Если при использовании метода PIMS и его моделей учитывается воздействие внешних и внутренних факторов, применение *метода кривых освоения*, строящегося на взаимосвязи затрат на производство от его объема, позволяет выявить влияние только внутренних факторов. Метод построен на известной закономерности экономии затрат за счет увеличения масштабов производства. Кроме того, процесс производства, основанный на повторении операций, формировании профессиональных навыков, приводит к уменьшению трудозатрат и повышению производительности труда²⁴⁹.

Типологию конкурентных стратегий Ф. Котлера можно назвать одной из самых известных маркетинговых моделей. В данной модели организациям выделены определенные роли (Новичок, лидер, ведомый, нишевик), в зависимости от которых изменяется их стиль поведения на целевом рынке.

²⁴⁸ Левитт, Т. Маркетинговая миопия // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Т. Левитт, Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 24.

²⁴⁹ Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: курс лекций [Электронный ресурс] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. – М: Дело, 2002. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>.

Например, для лидера рынка характерно то, что он ориентирует другие компании в ценообразовании, выпуске новых товаров, освоении новых территорий и интенсивности продвижения товаров. Чтобы сохранить ведущие позиции, компаниям-лидерам необходимо увеличивать общий спрос на рынке, защищать имеющуюся долю на рынке, используя оборонительные и наступательные мероприятия, и/или еще больше увеличивать долю присутствия на рынке, даже если размеры рынка остаются неизменными²⁵⁰.

Особую группу представляют собой сценарные методы научного предвидения. Особенность форсайта состоит в том, что в формировании картины предвидения и в активных действиях по реализации предсказанных изменений должны участвовать многие заинтересованные стороны. Фундаментальный двухтомник ЮНИДО дает следующее определение данного термина: «Форсайт – систематическая попытка заглянуть в долгосрочное будущее науки, технологии, экономики и общества с целью идентификации зон стратегического исследования и создания родовых технологий, которые могут приносить самые крупные и социальные выгоды»²⁵¹.

В основополагающем документе для европейских стран форсайт понимается «как процесс активного познания будущего и создания видения среднесрочной и долгосрочной перспективы, нацеленный на принятие актуальных решений и мобилизацию объединенных усилий... Форсайт возникает в результате взаимопроникновения тенденций развития в области *политического анализа, стратегического планирования и изучения будущего*. Он объединяет ключевых участников изменений и различные источники знания для разработки стратегического видения и развития способностей к прогнозированию будущего»²⁵². Этот документ, кроме того, называет пять необходимых элементов

²⁵⁰ Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003. – с. 56.

²⁵¹ Unido Technology Foresight Manual. – Vienna, 2005. – Vol. 1: Organization and Methods.

²⁵² Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S. Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – 240 p.

форсайта – предвидение, участие, взаимодействие сети агентов, видение и активные действия в масштабах ограниченной территории (если речь идет о региональном форсайте). На нынешнем этапе развития форсайт-технологии используются как инструмент формирования будущего, позволяющий учитывать возможные изменения во всех сферах общественной деятельности, в науке и технологиях, экономике, социальных общественных отношениях и культуре.

Морфологический анализ, как один из методов систематизированного поиска решений, используемый в менеджменте качества, позволяет упорядочить набор возможных вариантов решений. Недостаток метода заключается в отсутствии конкретных правил отбора вариантов решений, что при огромном числе возможных комбинаций создает определенные сложности.

Реализация. Этап реализации стратегии характеризуется необходимостью оптимального распределения стратегических целей организации по стратегическим бизнес-единицам. Одним из методов, способствующих реализации этой задачи, является *качественное развертывание планов (КРП)*. В его основу положена методика развертывания функции качества QFD (*quality function deployment*), позволяющая перевести требования потребителей превести на язык нормативной документации по производству продукции. Методика включает планирование и оценку деятельности компании в течение года, квартала, месяца. На основе данной методики организация определяет цели, ориентируясь на систему сбалансированных показателей, а этап развертывания работ позволяет перевести установленные параметры в конкретные значения технологических бизнес-процессов, что обеспечивает получение необходимых результатов. В обязательном порядке должна быть четко распределена ответственность и установлены сроки выполнения планов²⁵³.

Для того чтобы эффективно реализовать стратегические планы, компании всего мира пользуются методами сетевого планирования. Основной их целью

²⁵³ Поставщик и потребитель: сб. статей. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – с.37.

является оптимизация времени начала и окончания частей проекта, которые еще не реализованы. Использование методов сетевого планирования позволяет скоординировать во времени осуществление различных работ и процессов после получения прогноза по продолжительности реализации всего проекта. К наиболее известным методам сетевого планирования относятся: детерминированные сетевые методы (диаграмма Ганта, метод критического пути); вероятностные сетевые методы (ПЕРТ - метод оценки и пересмотра планов, GERT – метод графической оценки и анализа, метод Монте-Карло).

Метод декомпозиции или структура разбиения работ (WBS – Work Breakdown Structure) является иерархической системой, в которой осуществлена последовательная декомпозиция проекта на подпроекты и пакеты детальных работ. Структура разбиения работ (СРР) представляет собой базовое средство при формировании системы управления проектом и помогает организовать работы, распределить ответственность, оценить стоимость, создать систему отчетности. СРР помогает привести в соответствие план проекта и потребности заказчика, представленные в форме спецификаций или описания работ. Кроме того, СРР – это удобное средство управления для проект-менеджера, поскольку способствует контролю за процессом реализации целей. Детализация СРР связана с содержанием проекта, квалификацией и опытом команды, применяемой системой управления, принципами распределения ответственности, существующей системой документооборота, отчетности и т. д.²⁵⁴.

Среди специальных методов, относящихся к менеджменту качества, которые чаще всего используются на стадии реализации стратегии в процессах проектирования продукции, производства и обслуживания, можно выделить, например, метод развертывания функции качества (QFD). QFD представляет собой технологию проектирования изделий и процессов, позволяющую преобразовывать пожелания потребителя в технические требования к изделиям и

²⁵⁴ Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 234.

параметрам процессов их производства. Основная цель его производства сопряжена с реализацией основного принципа менеджмента качества – ориентация на потребителей: метод гарантирует, что запросы потребителей будут исполнены. Идея этого метода зародилась в Японии в конце 1960-х годов, авторами QFD являются профессора С. Мидзуно и Ё. Акао. Суть метода состоит в построении матрицы взаимосвязи между требованиями потребителей и техническими характеристиками и осуществлении перевода требований потребителей в технические параметры изделий или процессов. Матрица может быть дополнена сравнительной оценкой конкурентоспособности, выявлением корреляции между конкретными техническими характеристиками и другой информацией. Ее внешний вид напоминает дом, в связи с чем она получила название «дом качества». Этот метод позволяет разместить огромное количество информации в сжатом виде, метод полезен при определении наиболее важных проблем и связанных с ними приоритетов совершенствования, что напрямую коррелирует с принципом постоянного совершенствования (принципы СМК ИСО 9000).

В менеджменте качества за многие годы его развития сформировалась целая серия методов и инструментов, которые помогают организовать бесперебойную работу, уменьшить потери, связанные с ожиданием, беспорядком, простоями, лишними перемещениями, перезагрузкой и др., уменьшить дефектность продукции, мотивировать персонал на качественную бесперебойную работу, осуществлять постоянное совершенствование деятельности. К наиболее известным и распространенным на передовых предприятиях мира относятся следующие инструменты и методы:

- система Канбан, позволяющая наладить бесперебойную поставку комплектующих непосредственно в процесс производства (точно в срок), минуя склады;

- система 5 S – система наведения порядка, чистоты и дисциплины (упорядочение), которая позволяет практически без капитальных затрат не только

наводить порядок на производстве (повышать производительность, сокращать потери, снижать уровень брака и травматизма), но и создавать необходимые условия для внедрения инноваций, в первую очередь за счет изменения отношения персонала к своей работе;

– бережливое производство – концепция управления организацией, которая подразумевает постоянное стремление к ликвидации всех видов потерь. Концепция бережливого производства основана на вовлечении в процесс оптимизации бизнеса всех сотрудников и максимальной ориентации на потребителя. Главное в данной концепции – оценить продукт в соответствии с запросом конечного потребителя, на каждом этапе его создания. Основной задачей является организация процесса предотвращения потерь, т. е. исключение любых действий, которые связаны с потреблением ресурсов, но посредством которых не создаются ценности для конечного потребителя;

– ТРМ – система обслуживания оборудования, позволяющая обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала;

– Кайдзен – японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни;

– система 6σ – концепция управления производством. Суть данной концепции состоит в улучшении качества выходов каждого из процессов, в стремлении минимизировать дефекты и статистические отклонения в операционной деятельности. Концепция основана на использовании методов управления качеством, в том числе статистических методов, требовании использовать измеримые цели и результаты. Кроме того, данный подход строится на необходимости создавать в организации специальные рабочие группы, осуществляющие проекты для устранения проблем и совершенствования процессов («чёрные пояса», «зелёные пояса»). Название концепции связано со статистическим понятием среднеквадратичного отклонения, которое обозначается

греческой буквой σ . Для оценки зрелости производственного процесса используется σ -рейтинг отклонений, или процент бездефектной продукции на выходе. Например, при использовании процесса управления качеством 6σ отмечается 99,99966% выходов без дефектов, т. е. не более 3,4 дефектных выходов на 1 млн операций. Так, в компании Motorola поставили цель достичь показателя качества 6σ в отношении всех производственных процессов – тот уровень, который и дает название концепции²⁵⁵.

Мониторинг. Для этапа мониторинга необходимая эффективная система контроля, опирающаяся на сбалансированную систему критериев анализа результатов деятельности. Сбалансированная система показателей (ССП) является относительно новой технологией, разработанной по результатам исследования, которое провели в начале 1990-х годов профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и президент консалтинговой компании Дэвид Нортон. ССП позволяет увязывать стратегические замыслы и решения с ежедневными задачами, помогает направить деятельность компании на достижение результатов. То есть ССП – это инструмент как стратегического, так и оперативного управления. Оценка деятельности организации, стратегия которой основывается на ССП, осуществляется по четырем перспективам: финансы; рынки и клиенты; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие. Важно четко определить сегмент рынка, где компания будет вести конкурентную борьбу за потребителя. После того как будут сформулированы финансовые и клиентские цели, организация должна разработать цели для внутренних бизнес-процессов. При использовании традиционных систем оценки деятельности упор делается на снижение стоимости, улучшение качества и сокращение временного цикла всех существующих процессов. ССП акцентирует внимание на процессах, наиболее значимых с точки зрения достижения высоких результатов, ориентированных на

²⁵⁵ Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 12.04.2014).

потребителей и акционеров. Еще один компонент ССП – обучение и развитие – предполагает необходимость инвестиций в переподготовку сотрудников, использование информационных технологий, а также в усовершенствование организационных процедур. Преимуществами ССП является то, что у компании, использующей эту систему, появляется «система координат» действий, соответствующая стратегии на любых уровнях управления и связывающая различные функциональные области.

Стратегический аудит подразумевает проверку и оценку качества работы тех подразделений компании, в которых используется стратегическое управление. Это либо всеобъемлющий аудит, который затрагивает все ступени процесса стратегического управления, либо направленный аудит, который затрагивает только часть процесса. Помимо этого, может использоваться формализованный аудит, при котором необходимо соблюдать организационные правила и процедуры, или неформализованный аудит, предоставляющий менеджеру свободу решать, как и когда проводить оценку работы компании.

Самооценка – это всеобъемлющий систематический анализ деятельности компании и ее результатов в соответствии с выбранным эталоном. При помощи самооценки можно получить общее представление о деятельности предприятия и уровне его системы менеджмента. Кроме того, она помогает выявить области, требующие усовершенствования и/или применения инновационного подхода, и установить очередность реализации последующих действий. Компания должна применять самооценку, для того чтобы выявлять новые возможности для совершенствования, определять приоритеты и разрабатывать планы действий для достижения устойчивого успеха. По результатам самооценки можно выявить сильные и слабые стороны предприятия, уровень его зрелости и (при повторном проведении) успехи компании за определенный период времени. Результаты самооценки предприятия представляют для руководства ценную информацию в плане дальнейшего анализа.

Корректировка. Этап корректировки предполагает проведение оценки результата сравнения и принятие решения о корректировке способов и средств реализации стратегии или корректировке самой стратегии.

Наиболее часто на этом этапе используется экспертная оценка, принимающая во внимание субъективное мнение специалистов по конкретным вопросам.

Такой же субъективный подход присущ одному из распространенных методов менеджмента качества – FMEA-анализу, предполагающему реализацию системы мер, способствующих обнаружению и оценке потенциальных отказов продукции или процесса, определение действий, способных устранить или снизить вероятность потенциальных отказов, разработку плана корректирующих мероприятий.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что научно-методическое обеспечение позволяет правильно определить и выбрать стратегию. За долгие годы развития в теории и практики стратегического управления и менеджмента качества накоплена обширная инструментально-методическая база, которая требует систематизации и уточнения. Рассмотренные варианты классификаций представлены в достаточно разрозненной форме, требуют уточнения и дополнительной систематизации.

Использованный автором подход к классификации инструментов и методов стратегического управления с использованием в качестве критерия основных этапов стратегического управления по авторской модели стратегического управления является обоснованным с точки зрения практики использования.

Менеджмент качества с его богатой инструментально-методической базой может стать неотъемлемым элементом и реальным фактором успеха функционирования системы стратегического управления. В связи с этим автором уточнена классификация инструментов и методов менеджмента качества и произведена интеграция их с методами стратегического управления с

целью достижения наибольшего кумулятивного эффекта от совместного использования.

Предложенная автором матрица взаимосвязи методического обеспечения стратегического управления и менеджмента качества позволит установить корреляцию между отдельными этапами процессов стратегического управления и менеджмента качества и предложить комплексную систему методов и инструментов для эффективного долгосрочного функционирования этих процессов в организации. Сочетание в предложенной матрице разноплановых методов и инструментов сосредоточено на методическом обеспечении всех управленческих функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) и учитывает особенности эффективной реализации каждой функции. Для достижения наибольшего синергетического и кумулятивного эффекта при построении данной матрицы были использованы методы анализа и синтеза, комплексный, системный и процессный подходы. Это подчеркивает, какими значительными возможностями в будущем обладает методология междисциплинарного синергетического подхода и его теоретические основы для совершенствования развития системы стратегического управления.

4.2. Развитие методических подходов интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

Кардинальные перемены в глобальной политической и социально-экономической среде, происходящие на фоне снижения цен на нефть и очередного витка мирового финансового кризиса, поставили нефтьгазовую промышленность России в сложное положение. Оно заключается в нарушении прежних долгосрочных контрактов и договоренностей, потере возможности кредитования в иностранных банках и ограничении поставок импортного

высокотехнологичного оборудования. На фоне повсеместного снижения объемов производства продуктов глубокой переработки нефтегазового сырья, падения рентабельности добычи, производства и транспортировки нефтегазовой продукции, существенного износа основных производственных фондов возникает проблема снижения конкурентоспособности отечественных предприятий нефтегазовой промышленности по сравнению с лучшими представителями мировой энергетики. Экономические процессы, происходящие в настоящее время в России, изменяющиеся условия деятельности потребовали переориентации работы предприятий на тщательный анализ и оценку многообразных внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность их деятельности. В современных условиях предприятия должны самостоятельно определять стратегическую линию своего развития и нести ответственность за принимаемые решения. Такие требования предъявляет к предприятиям нефтегазовой промышленности и стандарт ИСО 9001-2015. Риск-ориентированное мышление, пропагандируемое в требованиях стандарта, подразумевает выполнение требований комплексного изучения среды организации, а также идентификации всех заинтересованных сторон его деятельности с целью наилучшего удовлетворения их требований. В ходе функционирования ИСМКиСУ процесс исследования среды организации будет осуществляться в гармонизированном относительно двух систем управления виде.

Разработка и реализация методологии и подбор необходимого методического инструментария для осуществления эффективного стратегического управления конкретными отраслями промышленности являются результатом проведенного в главах 1 и 2 диссертации контент-анализа эволюции теории и методологии стратегического управления и интеграции его с менеджментом качества. Для каждого этапа процесса стратегического управления характерны определенные цели, состав организационных мероприятий, особенности реализации. При их последовательной реализации в сочетании с правильно подобранным набором инструментов возможна разработка

эффективной стратегии компании с учетом условий окружающей среды, целей деятельности организации и иерархии стратегических направлений. Методическое и инструментальное обеспечение каждого этапа при этом имеет свои специфические особенности в зависимости от вида экономической системы, в которой они будут реализованы.

Несмотря на обширный арсенал методов стратегического управления, российские компании нефтегазовой промышленности, в том числе крупнейшие корпорации, при осуществлении стратегического управления чаще всего ограничиваются небольшим арсеналом методов и инструментов, которые используют в основном на стадии анализа внутренней среды.

Например, на основе анализа внутренних нормативных методических документов и отчетности компании ОАО «Газпром газораспределение» можно сделать вывод, что планы по осуществлению деятельности формируются в соответствии с анализом внутреннего стратегического потенциала компании. Анализ проводится по следующим аспектам деятельности:

- производственная деятельность и технического состояния основных производственных фондов;
- финансово-экономическое состояние предприятия (включая стоимость основных фондов и стоимость оформления бесхозных сетей);
- организационно-правовая форма, структура акционерного капитала;
- стратегические показатели деятельности (включая показатели консолидации и развития, экономической эффективности, показатели безопасности, бесперебойности, безаварийности);
- надежность и безопасность поставок, эффективность инвестиций в газификацию и реконструкцию;
- оценка деятельности предприятия как конечного звена в единой системе добычи, транспортировки, распределения и использования газа и др.

На практике, по мнению И.А. Чернышева, в силу отсутствия целостности, обзримости сложилась такая ситуация, когда «более 95% моделей менеджмента

в России не применяются в регулярной деятельности компаний, появились суэта и путаница в разнородных, разрозненных моделях, методах и инструментах управления»²⁵⁶. Интервьюирование топ-менеджмента ведущих нефтегазовых компаний (ОАО «Газпром», ОАО «ГИПРОНИИГАЗ», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Оргситез», ЗАО «ЮГАНА», ООО «Оптима Ойл» и др. – всего 14 компаний) продемонстрировало отсутствие опыта в использовании многих инструментов и методов стратегического управления, а иногда даже практически полное незнание многих из них. На рисунке 4.2.1. представлены данные по осведомленности представителей менеджмента опрошенных компаний о сущности методов.

В ходе интервью мы попросили ответить на следующие вопросы:

1. Какие из перечисленных методов стратегического анализа и управления вам известны?

2. Какие из методов используются в вашей компании на различных этапах стратегического управления?

Из всего арсенала моделей и методов стратегического управления определенную степень известности и востребованности продемонстрировали всего порядка 10 методов.

Чаще всего прогнозирование деятельности и формирование миссии и целей компании осуществляется на интуитивном уровне, без какого-либо научного подкрепления и обоснования. Инструментально наиболее обеспеченным является этап стратегического анализа и выбора стратегии. Для этапов реализации и контроля респонденты чаще всего упоминали в качестве известных и используемых различные виды аудита и самооценки, «мозговой штурм» и сбалансированную систему стратегических показателей (87%, 65%, 58%, 48% опрошенных соответственно).

²⁵⁶ Чернышев, И.А. Формирование системы показателей оценки деятельности предприятия с использованием сбалансированной системы показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.А. Чернышев. – Новосибирск, 2007. – 23 с.

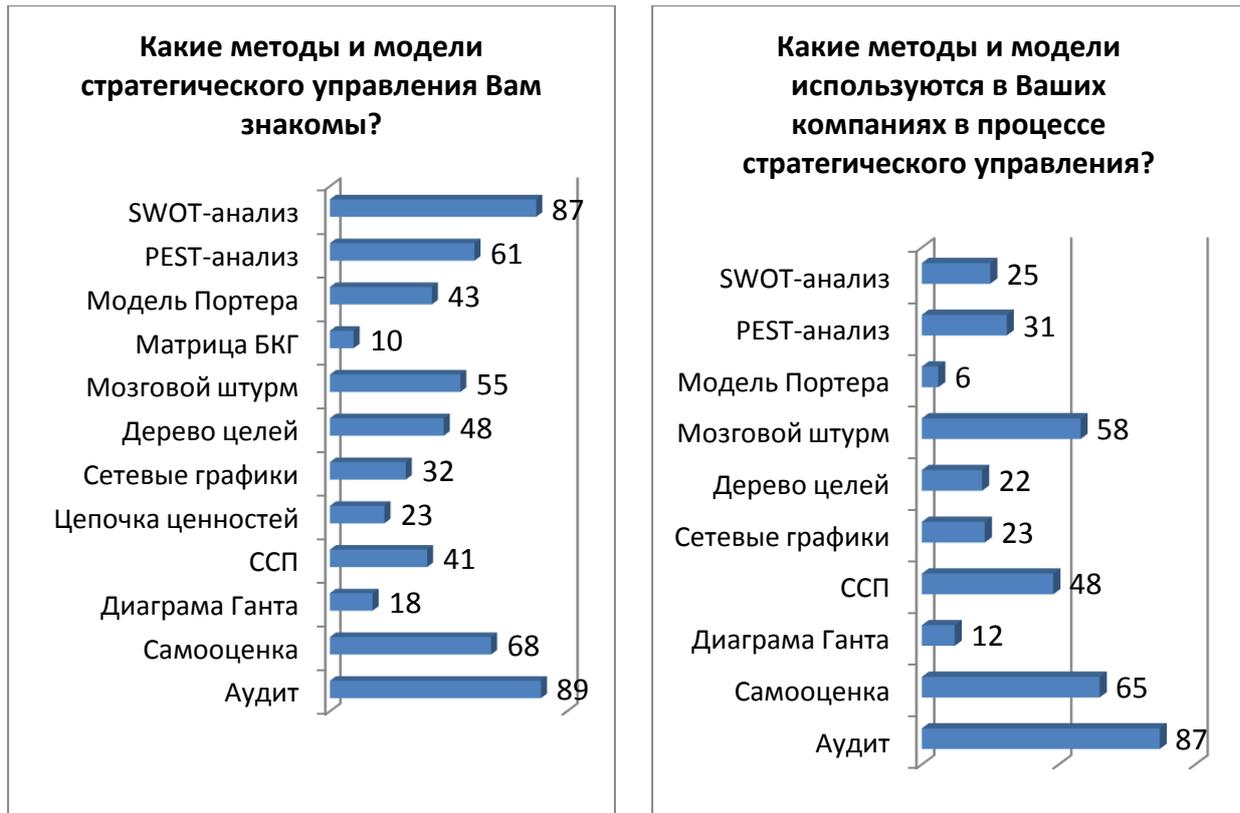


Рисунок 4.2.1 – Осведомленность топ-менеджмента нефтегазовых компаний о методах и инструментах стратегического управления

Этап корректировки стратегий вообще является упущенным звеном системы стратегического управления, и уж тем более он никак не обеспечен инструментально. Основной вывод, который напрашивается в результате данного исследования: в российских компаниях нефтегазовой промышленности в настоящее время наблюдается разрыв между существующей обширной теоретической и методической базой стратегического управления, разработанной на уровне корпоративного центра стратегией, и ежедневной операционной деятельностью. Стратегию разрабатывают в корпоративном центре, передают в конкретные бизнес-единицы, которые по итогам отчетных периодов докладывают о выполнении конкретных показателей.

Существуют определенные проблемы и при внедрении и функционировании систем менеджмент качества, хотя ожидания и во многом результаты от внедрения являются положительными и состоят в улучшении

имиджа, повышении конкурентоспособности, улучшении взаимодействия между структурными подразделениями предприятия, отлаженном взаимодействии с подрядчиками и др. (таблица 4.2.1).

Таблица 4.2.1 – Преимущества и проблемы связанные с внедрением СМК
(составлено по Нежникова Е.В.²⁵⁷)

Факторы, влияющие на повышение конкурентных преимуществ предприятия	Процент предприятий, отметивших, важность фактора
Улучшение имиджа организации	71
Повышение конкурентоспособности продукции	52
Улучшение взаимодействия между структурными подразделениями предприятия	59
Возможность расширения клиентской базы	58
Повышение степени удовлетворенности потребителя	54
Применение сертификата в рекламных целях	55
Расширение рынка сбыта (увеличение числа контрактов)	
Повышение эффективности производства	53
Уменьшение числа ошибок в процессе производства и проектирования	49
Сохранение клиентов	48
Возможность участия в тендерах на право получения госзаказа	45
Возможность выхода на зарубежные рынки	38
Повышение уровня удовлетворенности персонала	30
Сокращение затрат на качество	28
Улучшение финансового состояния предприятия (организации)	26
Наименование проблемы	
Значительные финансовые затраты, связанные с подготовкой персонала, разработкой и внедрением системы менеджмента качества	42
Значительные финансовые затраты на сертификацию	34
Длительное время внедрения системы менеджмента качества	29
Необходимость обучения требованиям стандарта ИСО-9001 руководителей и специалистов производственных подразделений	26
Значительные финансовые затраты, связанные с поддержанием системы	25
Устранение руководства от анализа эффективности функционирования СМК	16

В целом работа с предприятиями, сертифицировавшими СМК, подвергается меньшим рискам по двум причинам:

²⁵⁷ См.: Там же: Нежникова, Е.В. Проблемы...

- внутренняя структурированность и упорядоченность деятельности компании, большая прозрачность системы управления;
- периодический внешний контроль со стороны независимого регистратора²⁵⁸.

Анализируя эту проблему, в ходе интервьюирования мы выяснили еще ряд проблем, связанных с нехваткой знаний у персонала организации по вопросам менеджмента качества (в том числе низкая осведомленность о современных методах менеджмента качества), отсутствием опыта, низкой заинтересованностью персонала, равнодушием руководства и др..

Такая ситуация является вполне логичной для российской экономики, которая более 80 лет жила по законам централизованного планирования. И даже несмотря на то что страна уже более 20 лет живет в условиях рынка, старые стереотипы и ожидание планов сверху все еще имеют место быть. Монополистическое положение многих предприятий отрасли способствовало формальному отношению к функционированию систем менеджмента качества на предприятии (отсутствует ориентация на требования всех заинтересованных сторон, нет постоянных улучшений, недостаточно используются методы менеджмента качества). Следствием этого является то, что, с одной стороны, отсутствуют обоснованные и апробированные на практике методические рекомендации по функционированию интегрированной системы стратегического управления и менеджмента качества, с другой стороны, нет квалифицированных специалистов в данных сферах управленческой деятельности. Поэтому проблема инструментального обеспечения интегрированной системы стратегического управления и менеджмента качества должна быть глубоко проработана и детализирована в методическом и практическом плане.

²⁵⁸ Нежникова, Е.В. Проблемы создания и функционирования систем менеджмента качества / Е.В. Нежникова // Фундаментальные исследования. Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6 (ч. 4). – С. 958–962.

При разработке методологии интегрированной системы управления (на основе менеджмента качества и стратегического управления) в качестве одного из основополагающих элементов были обозначены методы управления (см. раздел 2.3, рисунок 2.3.6), среди которых комплексная система методов стратегического управления и менеджмента качества.

Выбор того или иного метода стратегического управления и менеджмента качества в процессе разработки стратегии предприятия нефтегазовой промышленности прежде всего зависит от цели этапа стратегического управления и процесса менеджмента качества, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Опираясь на разработанную на базе цикла постоянного совершенствования Деминга – Шухарта модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (рисунок 2.3.4), требования стандарта ИСО 9001-2015 относительно функционирования СМК, а также используя классификацию инструментов и методов стратегического управления и матрицу интеграции методического инструментария стратегического управления и менеджмента качества (таблицы 4.1.1 и 4.1.2), предлагаем подобрать и адаптировать к особенностям нефтегазовой отрасли систему методов, которая выразится в разработанной динамической инструментально-методической модели ИСМКиСУ (рисунок 4.2.2).

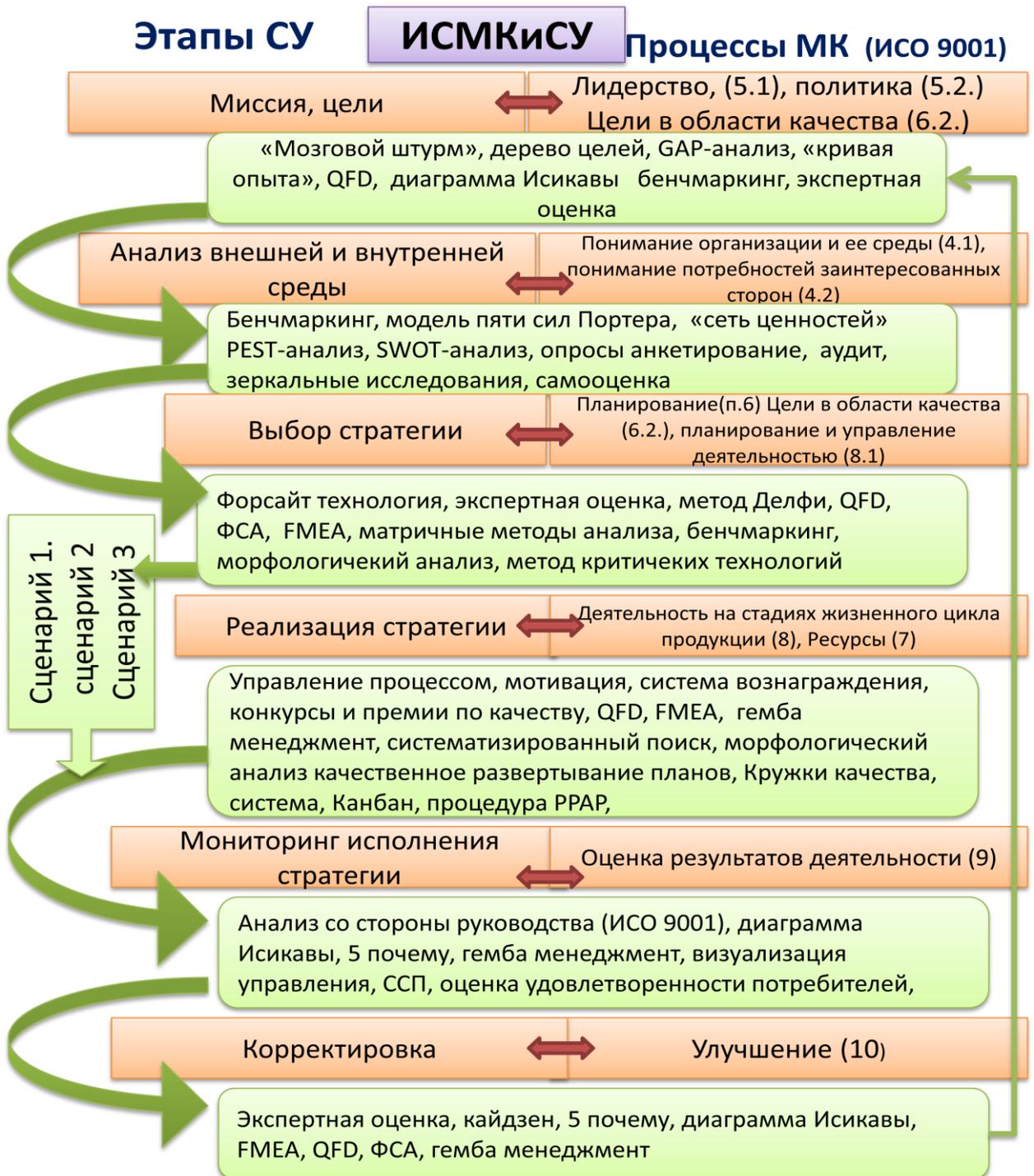


Рисунок 4.2.2 – Динамическая инструментально-методическая модель интегрированной системы МК и СУ

Динамическая инструментально-методическая модель ИСМКиСУ разработана на основе компиляции стандартных моделей и инструментов, реализуемых на различных этапах стратегического управления и в процессах

менеджмента качества. Модель адаптирована для использования предприятиями нефтегазовой промышленности. Модель содержит статическую и динамическую группы методов и инструментов. В статическую группу входят универсальные методы и инструменты стратегического управления и менеджмента качества, которые могут быть использованы для типовых предприятий нефтегазовой промышленности вне зависимости от окружающих внешних условий (наличие/отсутствие конкуренции, наличие/отсутствие товаров заменителей и др.). Основой динамической части является форсайт, который может быть реализован с использованием разнообразного комплекса инструментов (в зависимости от вида форсайта, назначения, предпочтений экспертной группы). Динамизм этой части модели определен вариативностью будущего, выраженного в нескольких вариантах сценариев развития по результатам форсайт-сессии. Выбор конкретного сценария зависит от прилагаемых усилий и имеющихся или созданных условий развития предприятия. Новизна предложенной модели состоит в подборе и интеграции для совместного использования соответствующего методического инструментария стратегического управления и менеджмента качества в определенную структурно-логическую последовательность, соответствующую этапам функционирования ИСМКиСУ.

Процесс целеполагания в стандарте ИСО 9001-2015 соответствует требованиям, представленным в разделах «Лидерство» (5.1), «Политика» (5.2), «Цели в области качества» (6.2). Для процесса целеполагания, который по существу входит в состав этапа планирования, основополагающей является выработка миссии, которая станет основой для формирования политики предприятия и выразится в разработке главной стратегической цели деятельности на перспективу, а также целей, создающих условия для ее реализации. В их состав входят программы, имеющие различные виды и сроки выполнения.

Миссия определяет предназначение предприятия, «философию его существования», тем самым предопределяя широкий выбор направлений в

целеполагании, которое позволяет определить основные направления или средства достижения главной стратегической цели. При разработке миссии и целей принимается во внимание история развития предприятия, накладывает отпечаток система ценностей высшего руководства, организационная культура организации. При этом нельзя ограничиваться только получением прибыли. Если миссией компании является такое узкое направление, как прибыль, то это ограничивает возможности руководства в изучении допустимых альтернатив в процессе принятия решения. В итоге из поля зрения могут выпасть ключевые факторы, а последующие решения повлекут низкий уровень эффективности предприятия. Миссия предприятия должна быть интегрирована с политикой предприятия в области качества.

При формулировке миссии необходим творческий подход, а значит, подойдут методы «мозгового штурма», деловые игры, творческие совещания, а применение таких инструментов, как «дерево целей» или «целевой портрет», позволит наиболее оптимально произвести структуризацию по уровням иерархии и функциональную декомпозицию целей.

При осуществлении этого этапа стратегического управления для прогнозирования будущих позиций организации целесообразно использовать различные методы прогнозирования, методы системного анализа – GAP-анализ, «кривая опыта», метод LOTS.

Например, использование метода анализа издержек или «кривая опыта» особенно хорошо для крупных корпораций нефтегазовой промышленности, которые стремятся повысить свою экономическую эффективность, экономя на издержках за счет эффекта масштаба. При этом основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, так как при этом единичные издержки будут малы, а прибыль возрастет.

Метод LOTS также используется на первом этапе стратегического планирования при прогнозировании деятельности организации и предполагает анализа клиентской ориентированности организации, а также умение выстраивать

свои взаимоотношения с внешним миром. Этот метод будет особенно востребован нефтяными компаниями, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями и стараются ориентировать свою деятельность на их требования. Для газового бизнеса, в котором фактически отсутствует конкуренция, он не актуален.

«Дерево целей», позволяющее выстроить систему целей в определенной иерархической зависимости и осуществить их функциональную декомпозицию, является универсальным и подойдет для всех предприятий нефтегазовой промышленности.

Универсальным методом, позволяющим проанализировать разрыв между желаемыми планами и возможностями фирмы, является также GAP-анализ, который используется на этапе целеполагания для прогнозирования деятельности компании и получения научно обоснованных тенденций развития основных показателей. Этот метод подразумевает детальное знание возможностей, ресурсов предприятия.

С целью наибольшей ориентации на требования потребителей необходимо использовать метод развертывания функции качества, FMEA-анализ и диаграмму сродства. Диаграмма сродства поможет сгруппировать большое количество мнений или интересы, различных групп стейкхолдеров. QFD и FMEA-анализ будут полезны при определении наиболее важных проблем развития и связанных с ними приоритетов совершенствования.

Эффективное применение выше обозначенных методов на этапе формирования миссии и целей предприятия требует от руководства глубоких знаний и высокого профессионализма.

Наибольшую сложность в стратегическом управлении представляет стратегический анализ и выбор, суть которых заключается в умении руководителя правильно применить теоретические знания в области методологии стратегического управления и практический опыт.

Информационная неопределенность вокруг предприятий нефтегазовой промышленности, неустойчивость политической и экономической среды, скачки цен на нефть, повсеместная неоднозначность и изменчивость законодательства обуславливают необходимость развития методических аспектов конкурентного стратегического анализа.

Стратегический анализ организации – один из главных элементов процесса формирования стратегии развития. Новая версия стандарта ИСО 9001-2015 требует изучение среды организации в обязательном порядке (разделы стандарта: «Понимание организации и ее среды» (4.1), «Понимание потребностей заинтересованных сторон» (4.2)). В стандарте стратегический анализ основан на системном исследовании внешней среды и внутренних возможностей предприятия, для того чтобы определить текущее состояние дел и выявить условия его дальнейшего эффективного развития. При этом западными исследователями стратегическому анализу уделяется большое внимание, а отечественные специалисты стратегический анализ рассматривают несколько однобоко, делая акцент на изучении ресурсного потенциала организации, а влияние внешней деловой окружающей среды рассматривая опосредованно. Это объясняется тем, что на протяжении нескольких десятилетий использовалась система планирования в условиях директивного управления, когда внешняя среда формировалась вышестоящим руководством, а планирование строилось на базе аналитических данных о коммерческой деятельности предприятия. К тому же формирующаяся рыночная среда не способна предоставить организации необходимую и достоверную информацию.

Проанализировав и систематизировав методики стратегического анализа, а также изучив особенности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности в условиях неопределенной окружающей среды, можно обосновать возможность и целесообразность применения отдельных методик стратегического анализа именно для этой отрасли с учетом специфики их деятельности в России.

Например, для газового бизнеса, включая систему газораспределения, характерны следующие условия функционирования: отсутствие конкуренции; необходимость осуществления конкретной услуги на определенной территории; определенный рынок реализации услуг, отсутствие возможности переориентации на другие рынки; существенное влияние сложной геополитической ситуации, санкционных ограничений; государственное регулирование (ограничение тарифов на услуги); необходимость оптимизации затрат в условиях отсутствия роста объемов оказываемых услуг. Для данных целей методы оценки конкурентных позиций предприятия (бенчмаркинг, модель пяти сил Портера и др.) будут неактуальными в условиях отсутствия конкуренции на рынке услуг по транспортировке природного газа в настоящее время и в ближайшие 10–20 лет, так как потенциального замещения данной услуги другими способами доставки не предполагается, а также потому, что предприятия ОАО «Газпром газораспределение» являются монополистами в этой отрасли.

Однако при анализе конкурентных позиций предприятий нефтяной промышленности методы бенчмаркинга, модель пяти сил Портера и другие становятся актуальными. Так, при наличии конкуренции на рынке нефтепродуктов может быть использована модель пяти конкурентных сил Портера.

Для анализа факторов конкурентного окружения целесообразно использовать SWOT-анализ. На сегодняшний день SWOT-анализ выступает отдельным этапом оценки и структурирования информации, которая была собрана с использованием классических моделей PEST, модели Портера и т. д. Кроме того, SWOT-анализ помогает найти правильные направления стратегического развития и определить наиболее важных исполнителей стратегии в условиях жесткой конкуренции на рынке.

Анализировать общую (дальнюю) окружающую среду в нефтегазовом бизнесе, необходимо для того, чтобы определить долгосрочные возможности организации в условиях высокой нестабильности. Однако, в стратегических

планах компании большинства предприятий нефтегазовой промышленности ссылки на использование методик анализа внешней среды отсутствуют, что подтверждает актуальность предположения. Например, в техническом задании на разработку стратегии развития ДЗО ГПРГ на среднесрочную и долгосрочную перспективу указано, какие аспекты необходимо анализировать перед выработкой стратегии, хотя общая окружающая среда рассматривается лишь с позиции государственного регулирования деятельности ГРО.

Однако мы считаем, что в систему факторов PEST-анализа следует включить экологическую составляющую, поскольку особое внимание к экологическим проблемам – основная тенденция современности. Этот фактор является особенно актуальным для таких технологически сложных и опасных производств, как предприятия нефтегазовой промышленности (разведка, добыча, распределение).

Например, хотя транспортировка газа осуществляется в основном трубопроводным транспортом, который менее опасен с экологической точки зрения, чем железнодорожный или автомобильный, однако многокилометровая сеть распределительных газопроводов, которые зачастую пролегают через территории населенных пунктов, является потенциальной угрозой для окружающей среды. Всегда существует опасность возникновения аварийных ситуаций на газопроводах, поэтому грамотная организация транспортировки газа имеет большое значение для экологической безопасности региона. Следовательно, для того чтобы обеспечить технологическую и экологическую безопасность, важно понимать необходимость предотвращения аварийных ситуаций, а для этого следует осуществлять профилактику системы трубопроводов. Уровень потерь газа влияет на затраты организации по оплате его стоимости поставщику, поэтому, для того чтобы оптимизировать свои расходы, ГРО должно повышать степень герметичности газовых сетей и сокращать утечки газа.

Учитывая все вышеизложенное, мы предлагаем использовать модифицированную модель PEST-анализа за счет учета в ней экологической составляющей. Такой подход является оправданным, так как в последнее время уделяется значительное внимание к экологическим аспектам деятельности.

Анализируя внутреннюю среду предприятия, на этапе мониторинга необходимо определить ключевые компетенции или коллективные конкурентные преимущества. С точки зрения Г. Хэмела и К. Прахалада, ключевые компетенции – это «навыки и умения, которые позволяют компании предоставлять потребителям фундаментальные выгоды»²⁵⁹. Однако для восприятия потребителем компетенции недоступны, так как представляют собой некое «внутреннее знание». Компетенции косвенно отражены в потребительской стоимости товара, они проявляются через использование способностей и ресурсов.

Если рассматривать монополистическую корпоративную организацию нефтегазовой отрасли, имеющую в организационной структуре и вертикальные, и горизонтальные связи, отличающуюся различными видами деятельности, основными и вспомогательными, логично выделить ключевые компетенции или процессы организации - источники конкурентных преимуществ.

С точки зрения современного ресурсного взгляда на организацию для достижения устойчивого конкурентного преимущества необходимо непрерывно развивать существующие и создавать новые ресурсы и способности в ответ на нестабильные условия внешней среды. Главными ресурсами и способностями, создающими ценности современной экономики, являются знания (сумма навыков). В новой версии стандарта ИСО 9001-2016 сделан акцент на

²⁵⁹ Prahalad, С.К., The core competence of the corporation / С.К Prahalad, G. Hamel / Harvard Business Review. – 1990. – № 3. – Vol. 68; Междисциплинарный словарь по менеджменту / под общ. ред. С.П. Мясоедова. – М.: Дело, 2005. – с. 35.

необходимость в современных условиях управлять знаниями и уделять им достаточно внимания как одному из наиболее важных ресурсов предприятия.

Так, для достижения максимальной эффективности в деятельности одного из предприятий нефтяной промышленности – сети автозаправочных станций ЗАО «ЮГАНА» – на основании проведенного SWOT-анализа и анкетирования потребителей, выделены зоны потенциальных преимуществ (ключевых видов деятельности). В анкетировании приняли участие 100 человек. Наиболее важные результаты анкетирования представлены на рисунке 4.2.3.

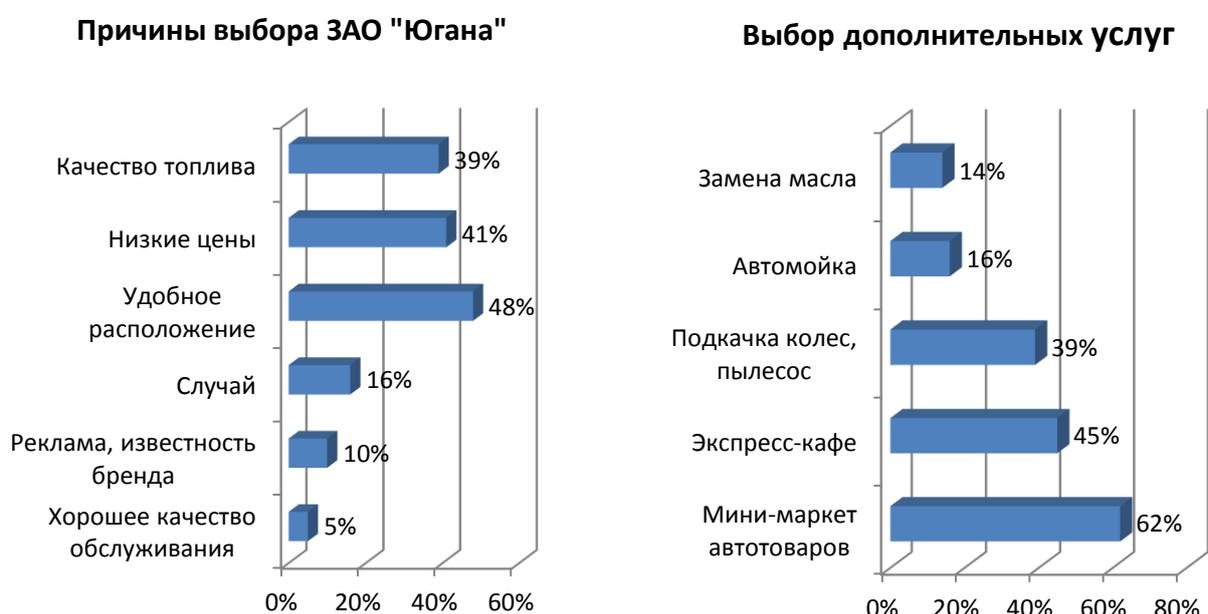


Рисунок 4.2.3 – Результаты анкетирования клиентов ЗАО «ЮГАНА»

Анализ полученных данных позволил сделать выводы относительно тех видов деятельности, которые следует активизировать, чтобы добиться конкурентных преимуществ. Нами выделены основные и вспомогательные виды деятельности и звездочкой отмечены те из них, которые могут дать компании реальное преимущество на рынке по сравнению с другими участниками рынка (рисунок 4.2.4).

Для реализации коллективного конкурентного преимущества необходимо выявить релевантные группы стейкхолдеров, тех, кто заинтересован в результатах деятельности компании, и осуществить интеграцию сторон с учетом

экономических и иных интересов. На современном этапе развития концепция заинтересованных сторон является основой большинства управленческих стратегий. Акцент на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон сделан и в стандарте ИСО 9001-2015. Каждая из заинтересованных сторон выдвигает свои требования и определенным образом заинтересована в деятельности исследуемой компании.

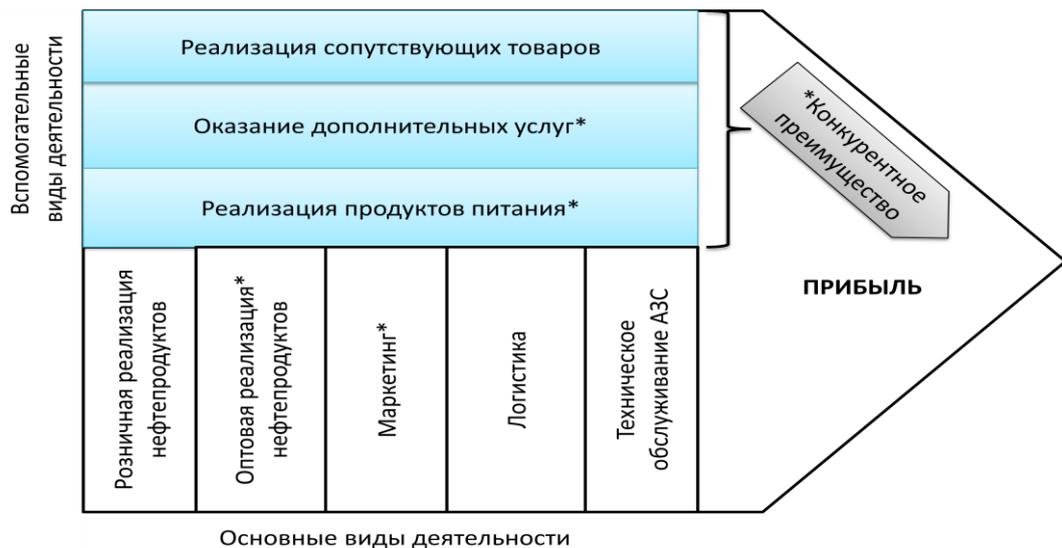


Рисунок 4.2.4 – Цепочка создания ценностей М. Портера, адаптированная для ЗАО «ЮГАНА»

Эта концепция способствует расширению сферы традиционного управленческого влияния за счет введения в информационный фонд поддержки управленческих решений нефинансовых показателей и создает новые возможности для наиболее эффективной реализации стратегических показателей компании. Период рыночной экономики в качестве основной цели управления выдвигал обеспечение акционерам высокой прибыли. На основе этого постулата формулировались целевые показатели деятельности компании, выстраивались взаимоотношения с сотрудниками, контрагентами и другими лицами, которые в той или иной мере заинтересованы в результатах деятельности организации. Идея учета требований заинтересованных сторон в управлении организацией была сформулирована и обоснована в 1984 году американским экономистом Р.

Эдвардом Фрименом ²⁶⁰. С точки зрения Фримена, заинтересованная сторона – это лицо или группа лиц, которые могут оказывать влияние на достижение целей компании. Фримен считает, что только согласованная мультивекторная политика управления может дать ответы на угрозы, которые порождает современный рынок. Наиболее заметными группами заинтересованных сторон являются: акционеры компании, поставщики, потребители, менеджеры и сотрудники, кредиторы, государственные структуры²⁶¹.

Газовая отрасль, являющаяся монополистом и подчиняющаяся интересам государства, в то же время должна быть экономически прибыльной и инвестиционно привлекательной, чтобы обеспечить свое дальнейшее устойчивое развитие. Заинтересованными сторонами здесь являются: государство, акционеры, потребители, поставщики, инвесторы.

Для предприятий нефтяной промышленности, занимающихся производством и реализацией топлива, среди которых в настоящее время идет жесткая конкурентная борьба, выделяют аналогичные группы стейкхолдеров, однако их заинтересованность может быть несколько иной.

В менеджменте качества для оценки текущего состояния предприятия чаще всего используются различные виды самооценки и аудита. Эти методы являются универсальными и могут быть использованы на любом предприятии нефтегазовой промышленности. Самооценка является всесторонним и систематическим методом анализа деятельности предприятия и его результатов в сравнении с выбранным эталоном.

Самооценка помогает составить общее представление о компании и определить степень зрелости ее системы менеджмента. Она способствует выявлению областей, которые требуют усовершенствования и/или

²⁶⁰ Freeman, R.E. Strategic management: A stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidens, fnd applications // Academy of management Review / R.E. Freeman. – 1995. – № 20. – P. 65–91.

²⁶¹ Редченко, К. Новые аспекты управленческого контроля / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 8.

инновационного подхода, и помогает установить очередность осуществления последующих действий. Организация может применять самооценку с целью выявления возможностей усовершенствования и использования инноваций, выбора приоритетов и выработки планов действий для достижения устойчивого успеха. По результатам самооценки судят о сильных и слабых сторонах, уровне зрелости компании и достижениях фирмы за определенный период времени. Кроме того, самооценка может выступать в качестве средства обучения, способного дать более полное представление о предприятии и активно вовлекать заинтересованные стороны. Существует несколько моделей проведения самооценки. Методика проведения самооценки, приведенная в стандарте ГОСТР ИСО 9004-2010, основана на определении уровня зрелости организации. Любая из моделей может быть адаптирована к требованиям и особенностям конкретной организации. В отличие от самооценки, аудиты используются для определения степени выполнения требований установленных в определенных нормативных документах. Выводы аудитов играют роль в оценке результативности системы стратегического управления и менеджмента качества с целью выявления возможностей для совершенствования²⁶².

Выбор стратегии. Этап выбора стратегии интегрирован с такими процессами СМК (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015), как «Планирование» (п. 6), «Цели в области качества» (6.2), «Планирование и управление деятельностью» (8.1). Этап формирования нескольких вариантов альтернативных стратегий и выбор наиболее приемлемой из них обеспечены широким спектром методов портфельного анализа, которые в большей степени подходят для предприятий нефтеперерабатывающей промышленности и сферы реализации нефтепродуктов населению.

²⁶² Гарин, А. Методика самооценки [Электронный ресурс] / А. Гарин. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/reviews269> (дата обращения: 30.03.13).

Достаточно приблизительную оценку доли рынка и успешности отдельных видов продуктов или бизнесов на рынке способна дать матрица БКГ. Кроме того, она может стать основой для изучения разных стадий развития деловых единиц, и в целом эта модель обеспечивает достаточно наглядный и выразительный синтез деятельности фирмы, однако она очень проста и дает только общее представление о портфеле. Для оценки благоприятных перспектив развития или, напротив, отсутствия реальных возможностей будущего развития целесообразно использовать матрицу «Мак-Кинси». Преимуществом данной модели по сравнению с любой простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы. Но в ее применении существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции. Разновидностью матрицы «Мак-Кинси» является матрица General Electric, которая, в отличие от предыдущей, помогает определить конкретные виды стратегий развития. Кроме того, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов привело к распространению целого спектра модификаций матриц General Electric и «Мак-Кинси», среди них – модели Дея и Монисона. Так, Дэй предлагал выбрать из стандартного списка GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

Для выбора стратегий крупных корпоративных структур нефтегазовой промышленности полезно будет опираться на модель, разработанную Хофером и Шенделом – модель Hofer/Schendel. Авторы выделяют три уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень – и пять принципов построения процесса стратегического планирования. Основное внимание в этой модели уделяется позиционированию существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров и услуг, определению разработке методов формирования оптимального набора видов бизнеса. В

зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии и три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации: 1) набор роста; 2) набор прибыли; 3) уравновешенный набор.

При выборе стратегии диверсифицированных корпораций актуальной является и матрица ADL, отображающая положение всех видов бизнеса. Эта модель может использоваться с целью исследования фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли. Кроме того, модель позволяет сбалансировать корпоративный бизнес-портфель и/или выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Еще одним эффективным инструментом, предназначенным для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка, является матрица американского ученого Игоря Ансоффа. Она основана на учете степени риска и классифицирует рынки и продукты на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты. Цель данной модели – генерация стратегий в условиях расширения товарного рынка. Исходной идеей модели является ликвидация расхождений между реальным и планируемым развитием организации, так называемого целевого люка. Это означает, что цели организации не могут быть достигнуты в сложившейся системе стратегического планирования. Поэтому следует или скорректировать цели, или использовать новые стратегии.

Томпсон и Стрикленд предложили матрицу выбора стратегий в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции фирмы. Метод описывает основные 5 факторов, которые необходимо проанализировать, чтобы оценить существующую стратегию и выбрать новую, однако он требует привлечения специалистов и существенного объема информации о деятельности предприятия.

Матрица Абея, используемая на этапе выбора стратегии, помогает сформировать представление об отдельных частях бизнеса и портфеле бизнесов,

сбалансировать такие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

В нефтегазовой промышленности (где представлена вся цепочка создания ценности «добыча – переработка – транспортировка – распределение – обслуживание») для достижения синергетического эффекта консолидированной корпорации важны совместные ценности. Такой взгляд подтверждает и модель «Мак-Кинси 7-S», основанная на анализе влияния внутренних факторов на развитие предприятия. Современная теория и практика стратегического управления на сегодняшний день не имеют единого подхода к выбору вида стратегии и формированию системы стратегических показателей. Нам кажется наиболее целесообразным адаптировать модель «Мак-Кинси 7-S», которая не дает готовых вариантов выбора стратегии. Данная модель является способом выявления основных внутренних факторов компании, которые оказывают влияние на ее развитие. К подобным факторам следует относить: стратегию, сумму навыков, общность ценностей, структуру организации, системы, сотрудников фирмы, стиль. Идея модели заключается в том, чтобы показать, что выбранная стратегия способна управлять указанными категориями предприятия. Значимость модели «Мак-Кинси 7-S» обусловлена необходимостью учета как финансовых показателей, так и квалификации персонала, качества продукции.

Наиболее передовой технологией, которая используется сегодня для выбора стратегии на различных уровнях развития, включая политический, государственный, региональный, отраслевой, производственный, является форсайт – процесс систематических попыток заглянуть в отдаленное будущее науки, технологии, экономики и общества, основываясь на масштабном опросе экспертов с целью определения областей стратегических исследований и технологий, которые с наибольшей вероятностью смогут принести максимальные экономические и социальные выгоды. Основные принципы форсайта можно сформулировать следующим образом: в зависимости от прилагаемых усилий можно создать определенное будущее; возможно несколько вариантов будущего,

оно не проистекает из прошлого и зависит от решений и действий, которые будут предприняты участниками; есть зоны, для которых можно строить прогнозы, но наши решения не predetermined; будущее нельзя спрогнозировать или предсказать, но можно быть к нему готовым.

В рамках форсайта речь идет об оценке возможных перспектив инновационного развития, связанных с прогрессом науки и технологий, очерчиваются возможные технологические горизонты, которые могут быть достигнуты при вложении определённых средств и организации систематической работы, а также вероятные эффекты для экономики и общества.

Форсайт всегда подразумевает участие многих экспертов из всех сфер деятельности, в той или иной степени связанных с тематикой конкретного форсайт-проекта, а иногда и проведение опросов определённых групп населения (жителей региона, молодёжи и др.), прямо заинтересованных в решении проблем, обсуждающихся в рамках проекта.

Отличие форсайта от традиционных прогнозов заключается в нацеленности на разработку практических мер по приближению выбранных стратегических ориентиров²⁶³.

Форсайт-технология предполагает использование в своем составе различных инструментов и методов. Наиболее распространенным является метод Дельфи, в основе которого опрос большого числа экспертов, однако он связан с большими трудозатратами и большой длительностью процесса во времени. Метод критических технологий предполагает обозначение экспертным сообществом наиболее перспективных для развития технологий, обладающих, как правило, самым высоким инновационным потенциалом. Суть метода дорожных карт заключается в составлении документа, в котором отражены возможные пути развития в будущем, на основании чего формируются долгосрочные приоритеты

²⁶³ Старцев, А. Сага о форсайте [Электронный ресурс] / А. Старцев. – Режим доступа: <http://marketing2s.com/saga-o-forsajte> (дата обращения: 26.07.2013).

в разных и сферах (фактически дорожная карта предполагает уже заданное будущее и предоставляет основу для ее реализации). Пошагово отражаются основные этапы этого процесса. Набор методов, используемых в форсайт-проектах, постоянно расширяется; он может варьироваться в зависимости от конкретной ситуации и поэтому представляет собой динамическую составляющую разработанной модели. Среди методов менеджмента качества на этапе выбора рекомендуется использовать методы QFD, ФСА, FMEA, бенчмаркинг, морфологический анализ и др. Например, метод QFD анализа поможет решить, какая продуктовая группа в наибольшей степени будет удовлетворять требования потребителей.

Реализация стратегии. В стандартах ИСО 9001-2015 этот этап регламентирован в разделах «Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции» (8), «Ресурсы» (7). На этапе реализации стратегии в организационном плане основной упор необходимо сделать на уяснение сущности поставленных целей, выбранных стратегий, их корректности и соответствия друг другу и состоянию среды, доведение стратегических целей до персонала, приведение ресурсов в соответствие с намеченными стратегиями. Для этого необходимо осуществить иерархическую реструктуризацию и функциональную декомпозицию целей, составить бизнес-планы и сетевые графики для оперативной реализации намеченных стратегий.

Несомненно, полезно использование различных вариантов «мозгового штурма», использовать методы декомпозиции, структуризации целей, использовать методологию построения бизнес-планов и сетевых графиков. Одним из методов трансляции стратегических целей государства и далее корпоративного центра в планы отдельных бизнес-единиц и их подразделений является подход, используемый в методологии Хосин Канри, который основан на использовании построения корреляционных матриц взаимосвязи. Эта методология будет подробно описана в главе 5 диссертационной работы. Кроме того, этап реализации должен быть насыщен различными программами обеспечения

производства и обслуживания, вовлечения персонала, оптимизации бизнес-процессов, например процедура РРАР для согласования требований с поставщиками, 5S – система наведения порядка, кружки качества, вовлекающие весь персонал компании в качественный труд и решение проблем.

Мониторинг. Данный этап, интегрированный в систему менеджмента качества с процессами оценки результатов деятельности (9), призван оценить уровень фактического выполнения намеченных планов. Одним из действенных инструментов эффективного контроля в настоящее время эксперты во все мире признают разработанную Нортоном и Капланом систему сбалансированных стратегических показателей, которая переводит стратегию в конкретные задачи, увязывает стратегические цели и результаты деятельности персонала, что помогает правильно его мотивировать. ССП не должна ориентироваться только на финансовые результаты деятельности – она учитывает внутреннее развитие компании и персонала, который является основной движущей силой успеха в достижении глобальных стратегических целей (подробная информация о необходимости и возможности адаптации ССП для особенностей нефтегазовой промышленности и конкретизация показателей представлена в п. 4.2 диссертации). Применение в менеджменте качества метода «5 почему» помогает докопаться до сути проблемы. Визуализация управления помогает наглядно донести информацию о ходе и результатах процессов до персонала, сравнить текущие результаты с результатами предыдущих периодов для принятия решений об улучшениях. Менеджмент в проблематике управления предприятием обозначается как «гентигенбуцу», что в переводе с японского означает «приди и посмотри». Для полноценного понимания ситуации необходимо прийти в «гемба» – на место осуществления рабочего процесса, – собрать факты и непосредственно на месте принять решение.

Корректировка. Завершает цикл стратегического управления, а также цикл постоянного совершенствования Деминга – Шухарта. Данному этапу соответствует раздел «Улучшение» (10). В свете современных тенденций

менеджмента качества для достижения устойчивого развития и постоянного улучшения деятельности этот этап является одним из важнейших, поскольку позволяет на основе анализа результатов текущего этапа работы сделать выводы о целесообразности конкретных планов и способах их реализации, а также произвести необходимые корректировки для повышения эффективности в перспективе. Для этапа корректировки логично использовать один из распространенных методов менеджмента качества ФСА (функционально стоимостного анализа) – метод технико-экономического исследования функций, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на управление на основе выбора экономических и эффективных способов осуществления функций управления в целях повышения эффективности производства и качества продукции. ФСА позволяет определить состояние функционирования и тенденции развития систем управления, состояние и изменения в подсистемах и элементах, которые происходят в процессе реализации ее (системы) потребительской стоимости. Кроме того, ФСА позволяет выявить затраты, необходимые для осуществления функций системы и ее компонентов заданного уровня качества, а также позволяет в стоимостном выражении оценить правильность выбранной стратегии, однако этот метод труден в исполнении, требует привлечения специалистов.

Интересным методом для корректировки бизнес-процессов, используемых технологий, отдельных операций и процессов, конструкций и изделий является метод FMEA-анализа. Это эффективный инструмент повышения качества разрабатываемых технических объектов, направленный на предотвращение дефектов или снижение негативных последствий от них. Это достигается благодаря предвидению дефектов и/или отказов и их анализу, проводимому на этапах проектирования конструкции и производственных процессов. Метод может быть также использован для доработки и улучшения конструкций и процессов, запущенных в производство. В модифицированном виде, адаптированном для конкретных объектов анализа, принципы и механизм оценки

в этом методе могут быть использованы для определения слабых мест бизнес-процессов, участвующих в выполнении стратегии, получении сведений о риске наступления определенных внешних воздействий, доработки технологического процесса до наиболее приемлемого с различных точек зрения уровня и др.

Централизованная плановая экономика, в условиях которой долгое время функционировали предприятия нефтегазовой промышленности, внесла свои негативные коррективы в обеспеченность процесса стратегического управления современными средствами, инструментами и методами. Старые стереотипы менеджмента, отсутствие квалифицированных знаний в области методологии стратегического управления и менеджмента качества, да и отсутствие единого научно-методического подхода к осуществлению процесса стратегического управления вызывают острую необходимость развития и совершенствования этой сферы менеджмента.

Монополистическое положение многих предприятий нефтегазовой промышленности способствовало отсутствию озабоченности менеджмента компаний проблемами качества производимой продукции и оказываемых услуг. Такие принципы менеджмента качества, как ориентации на потребителей и другие заинтересованные стороны, принятие решений, основанное на фактах, и постоянное совершенствование деятельности, а значит и многочисленный методический инструментарий менеджмента качества, оставались без внимания.

Поэтому проблема инструментального-методического обеспечения стратегического менеджмента, основанного на принципах менеджмента качества, потребовала тщательной проработки и детализации в методологическом и практическом плане.

Анализ показал, что процесс функционирования интегрированной системы менеджмента качества стратегического управления стратегического управления с точки зрения методической и инструментальной обеспеченности может быть достаточно разнообразен в зависимости от условий, в которых функционируют конкретные предприятий нефтегазовой отрасли. Монопольное

положение предприятий нефтегазовой промышленности в большинстве подотраслей нефтяного и газового бизнеса и в то же время рост конкуренции на современном этапе развития глобального энергетического рынка вносят свои требования к процессам стратегического анализа и выбора стратегий.

Автором обоснованы основные принципы и подходы осуществления стратегического управления (в данном разделе – конкретно этапа планирования) на основе принципов менеджмента качества, которые ориентируют процесс на требования потребителей, постоянное совершенствование, а значит и устойчивое развитие, и даны рекомендации по использованию необходимого инструментария стратегического управления и менеджмента качества.

Опираясь на разработанную модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, на основе цикла постоянного совершенствования Деминга – Шухарта и используя классификацию инструментов и методов стратегического управления и матрицу интеграции методического инструментария менеджмента качества и стратегического управления, произведен подбор и адаптация к особенностям нефтегазовой отрасли, система методов и инструментов, что выразилось в разработанной динамической инструментально-методической модели.

Логика динамической инструментально-методической модели интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления основана на интеграции для совместного использования стандартных моделей и инструментов, реализуемых на различных этапах стратегического управления и в процессах менеджмента качества. Выбор того или иного метода стратегического управления и менеджмента качества в процессе разработки стратегии прежде всего зависит от цели этапа процесса стратегического управления, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов. Модель содержит статическую и динамическую группу методов и инструментов. Динамизм модели заключается в наличии нескольких сценариев развития, созданных на этапе стратегического

выбора в результате форсайт-сессии.

Внесенные предложения позволят сделать процесс управления на предприятиях нефтегазовой промышленности наиболее укомплектованным с методической и инструментальной точек зрения. Систематизация и классификация методов менеджмента качества и стратегического управления, а также разработанная инструментально-методическая динамическая модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления упростят руководству компаний выбор необходимых методик управления и сделают этот процесс более научно обоснованным.

4.3. Комплексная оценка контекста предприятий промышленности в рамках интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления

В этом разделе диссертации остановимся на этапе планирования как одном из основополагающих этапов стратегического управления, для качественного осуществления которого необходимо сформулировать принципы, выбрать необходимые средства, методы и разработать методические рекомендации по реализации (таблица 4.3.1.).

Формирование альтернативных сценариев развития и выбор оптимальной стратегии во многом зависит от контекста организации. Поэтому на первом этапе стратегического планирования осуществляется комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. Эффективное функционирование ИСМКиСУ предполагает детальную проработку методических подходов, проведение комплексного анализа контекста организации для внедрения в практику менеджмента предприятий нефтегазовой промышленности. Требования ИСО 9001-2015 определяют необходимость проведения анализа внутренних и внешних условий работы организации (ее контекста), которые влияют на результат работы

и на систему качества. От организации также требуется идентифицировать заинтересованные стороны, которые оказывают влияние на систему качества, определить их требования и осуществлять их регулярный мониторинг.

Таблица 4.3.1 – Комплексная система стратегического планирования

Этап СУ	Планирование	
Цель	Разработка оптимальной стратегии долгосрочного развития компании	
Принципы	Лидерство руководителя; ориентация на потребителя и другие заинтересованные стороны; постоянное совершенствование; принятие решений, основанное на фактах	
Ключевые шаги	Инструменты МК и СУ	Факторы, влияющие на процесс
1. Целеполагание	«Мозговой штурм», «дерево целей», GAP-анализ, «кривая опыта», диаграмма сродства, диаграмма Исикавы, QFD, диаграмма Исикавы	Ценности руководства. Культура компании. Позиции заинтересованных сторон
2. Анализ	PEST-анализ, SWOT-анализ, отраслевой анализ, бенчмаркинг, модель пяти сил Портера, концепция «сеть ценностей», SNW-анализ, самооценка, опросы, анкетирование, зеркальные исследования, аудит	Доступность информации для анализа. Профессионализм исполнителей. Условия конкуренции. Позиции заинтересованных сторон
3. Выбор	Экспертный метод, форсайт, PIMS-анализ, матрица АДЛ, матрица Ансоффа, матрица Д. Абея, матрица БКГ, матрица Г. Стейнера, матрица Шелл, матрица оценки возможностей, матрица МКК, матрица GE/McKinsey, анализ трех «К», метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, три ценностных критерия, QFD, ФСА, FMEA	Профессионализм исполнителей. Условия конкуренции. Позиции заинтересованных сторон

Для комплексной оценки контекста предприятий нефтегазовой промышленности на этапе планирования разработана комплексная модель, которая состоит из интегрированной системы методов стратегического анализа и менеджмента качества. Среди наиболее востребованных могут быть использованы, например, PEST-анализ, модель учета интересов стейкхолдеров, SWOT-анализ для исследования сильных и слабых сторон компании и выявления возможностей и угроз, а также ранжирования процессов с учетом ключевых

компетенций. Каждый из этих классических методов стратегического управления подкреплен и дополнен методами менеджмента качества, позволяющими повысить объективность полученной информации, сделать ее более точной и легкой для восприятия. Комплексное использование вышеупомянутых методов и инструментов позволило разработать авторскую ***интегрированную модель анализа контекста предприятия*** (рисунок 4.3.1). Она представляет собой взаимоувязанную совокупность нескольких частных моделей анализа, каждая из которых описывает отдельные аспекты и перспективы его структуры, а все вместе они образуют сбалансированное, полное и комплексное представление о динамике и перспективах развития анализируемого экономического объекта. Каждый отдельный инструмент анализа описывает определенные аспекты объекта (факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на него) и включает несколько перспектив (*функциональная* – описывает состав выполняемых работ; *организационная* – определяет порядок выполнения работ и распределение ответственности между исполнителями; *информационная* – описывает виды информации, используемые для анализа).

Состав отдельных инструментов, входящих в интегрированную модель, может меняться в зависимости от необходимости исследования различных аспектов деятельности экономических объектов.

Например, для предприятий газового и нефтяного бизнеса имеются небольшие различия в функциональном составе модели, которая отражает также организационную перспективу; в плане порядка выполнения работ (исследование по всем аспектам стратегического анализа могут вестись в последовательно-параллельном порядке) различия отсутствуют. Информационная перспектива определена видами информации, поступающими для анализа, а также информационными результатами проведенной работы.

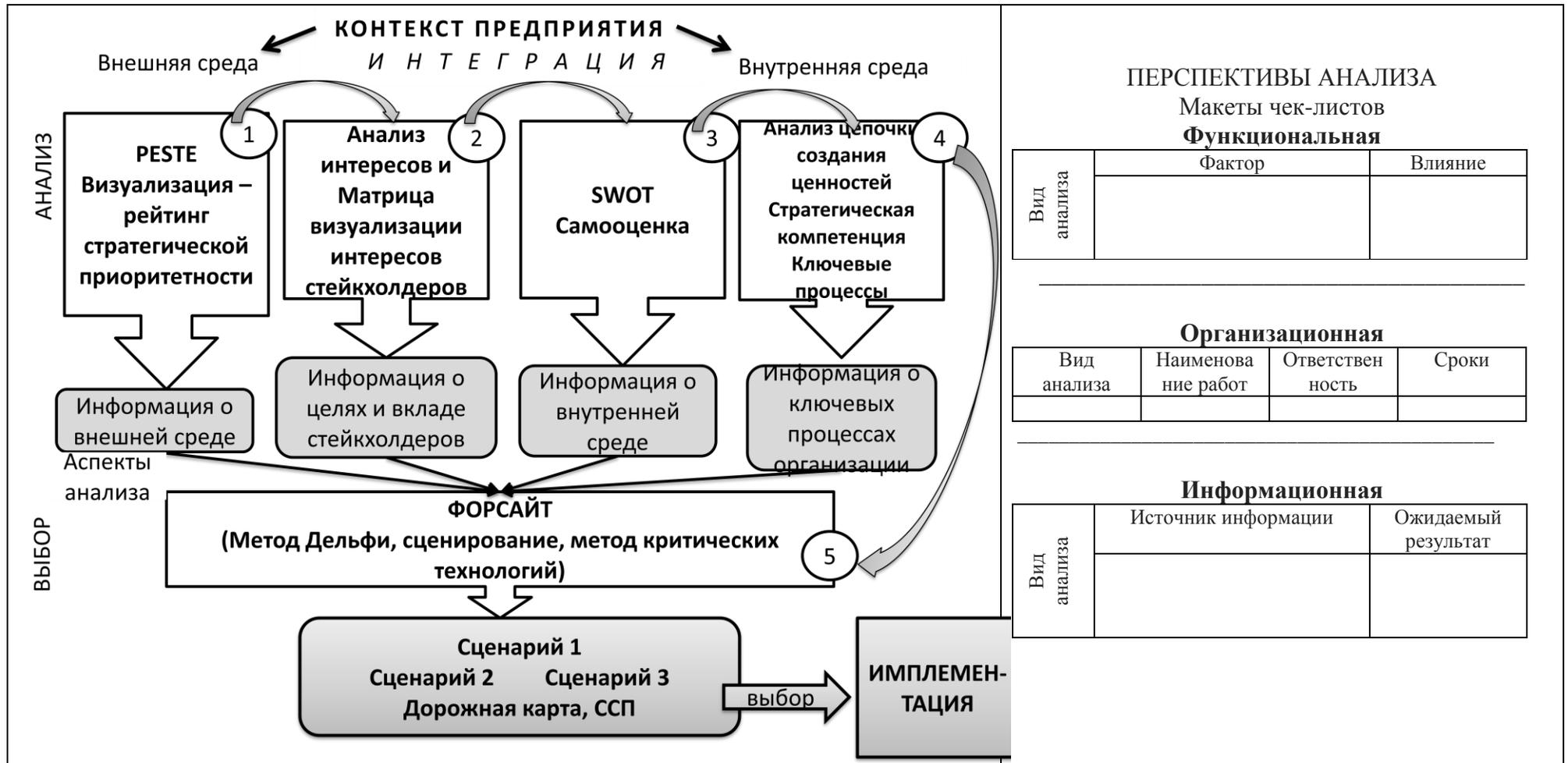


Рисунок 4.3.1 –Интегрированная модель анализа контекста предприятия

Итоговым результатом реализации анализа контекста предприятия является формулировка нескольких вариантов стратегии, которые должны подвергнуться критической оценке и анализу на предмет их наибольшей эффективности для конкретного предприятия. Стратегия может быть наглядно представлена в виде дорожной карты развития и конкретизирована адаптированной системой сбалансированных стратегических показателей для осуществления контроля на этапе имплементации стратегии.

Далее представлены результаты апробации разработанной модели сбалансированного анализа контекста предприятия на примере газораспределительного предприятия Саратовской области – ООО «Газпром межрегионгаз Саратов».

1. Оценка влияния факторов внешней среды по модифицированной модели PEST+E, дополненной инструментом визуализации данных – рейтингом стратегической приоритетности факторов внешней среды.

Аспекты анализа.

1) *Политические.* Сложная геополитическая обстановка, сложившаяся вокруг нефтегазовой промышленности, оказывает существенное влияние и на газораспределительные предприятия – в плане ограничения поставок высокотехнологичного оборудования, необходимого для дистанционного контроля за состоянием газораспределительных сетей и др. Замена импортного оборудования на отечественные аналоги требует определенного времени, она осложняется отсутствием надежных поставщиков соответствующего оборудования. Отечественные аналоги, по оценкам экспертов отрасли, уступают импортным по качеству и надежности. Для предприятий нефтегазовой промышленности характерна высокая степень государственного влияния: например, с помощью ФЗ «О естественных монополиях» государство осуществляет регулирование тарифной политики на транспортировку газа как основной вид деятельности компании. Однако и прочие виды деятельности, такие как подключение потребителей к газопроводам, установка газового оборудования,

проектирование, также не уходят из внимания государственной антимонопольной службы, использующей косвенные рычаги для осуществления контрольной функции в этой сфере деятельности.

Развитие газораспределительной системы, особенно в плане снабжения природным и сжиженным углеводородным газом внутреннего рынка потребителей (населения, предприятий), является приоритетным направлением Правительства России и ОАО «Газпром», так как напрямую определяет уровень экономического и социального развития регионов России.

ОАО «Газпром», являясь коммерческой организацией, остается под влиянием государственного управления. Государство в лице Федеральной службы по тарифам регулирует цены на газ, тарифы за услуги по транспортировке газа по магистральным газопроводам и газораспределительным сетям, а также за услуги по снабжению газом конечных потребителей. Несмотря на наличие экономических предпосылок к росту цен, государство сохраняет тенденцию ограничения их роста. Установление государственно регулируемых тарифов на уровне, который не покрывает экономически обоснованные расходы, создает условия для перекрестного субсидирования убытков прибылью от прочих видов деятельности. Формируется необходимость развития прочих, в том числе непрофильных, видов деятельности. Однако распорядиться прибылью от них самостоятельно также не удастся. Финансовые потоки компании находятся под постоянным контролем государства, которое владеет контрольным пакетом акций ОАО «Газпром» и оказывает постоянное влияние через участие своих представителей в Совете директоров компании на разработку и утверждение финансовых планов, инвестиционных программ, а также общей стратегии развития.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации устанавливают плату за технологическое присоединение газоиспользующего оборудования, что в целом способствует развитию индивидуального жилищного строительства, поскольку плата устанавливается в интересах потребителей и, как

следствие, приводит к росту объемов потребления газа населением. Однако конкретные газораспределительные предприятия лишены возможности компенсации полной суммы расходов на подключение оборудования, что влечет постоянную нехватку финансовых средств для осуществления модернизации и развития.

Федеральные органы власти держат под контролем вопросы поставки нефти и газа, обеспечения промышленной и экологической безопасности таких поставок в масштабах России, при этом в задачи региональных и местных органов власти входит осуществление автономного регулирования применительно к использованию земли и природных ресурсов.

Несогласованность взглядов федеральных органов власти и региональных и местных властей в вопросах газоснабжения оказывает значительное влияние на деятельность конкретных газораспределительных предприятий в отдельных регионах. Региональные органы власти являются монопольными собственниками городской и региональной инженерной инфраструктуры, для получения доступа к которой предприятиям газораспределительной системы необходимо осуществлять какие-либо социально значимые мероприятия или выполнять работу по экономически не обоснованным ценам. Достижение консенсуса по этим вопросам на долгосрочную перспективу руководство ГРП вынуждено искать в балансе интересов с федеральными и региональными органами государственной власти, продолжая активное взаимодействие с ними, с целью поддержания равновесия интересов между социальной ответственностью и необходимостью поиска инвестиционных ресурсов для обеспечения безопасного и надежного газоснабжения.

Деятельность предприятий нефтегазовой промышленности и конкретно ГРП носит регламентированный характер, что подтверждается многочисленными нормативными правовыми актами в области эксплуатации газового хозяйства и регулирования ценообразования субъектов естественных монополий. Среди норм федерального законодательства России основополагающими в этой области

являются следующие законы: «О газоснабжении в Российской Федерации», «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности», «О техническом регулировании», «О естественных монополиях», «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».

Урегулировать отношения в области закупочной деятельности призван принятый не так давно Федеральный Закон о закупках. В нем отражены основополагающие принципы и основные требования к автономным учреждениям, осуществляющим закупку товаров (работ, услуг), что повлияет на значительное увеличение затрат предприятий и организаций при осуществлении закупочных процедур, расширит штат сотрудников, увеличит сроки заключения договоров с поставщиками продукции (работ и услуг), а это, в свою очередь, может сказаться на срыве выполнения производственных программ²⁶⁴.

В настоящее время региональные газораспределительные организации в рамках одного из наиболее социально значимых стратегических направлений своей деятельности занимаются развитием газоснабжения регионов Российской Федерации. Начиная с 2001 года в ОАО «Газпром» утверждены региональные программы газификации, которые осуществляются с участием органов местного самоуправления. Причем финансирование строительства межпоселковых газопроводов, т. е. доведение газа до населенных пунктов, осуществляет компания, а финансирование прокладки уличных сетей и подготовку потребителей к приему газа – региональные власти. Между представителями компании «Газпром газораспределение» и правительством субъектов Федерации для обеспечения эффективной реализации программы газификации заключаются соглашения о сотрудничестве и договоры о газификации. Программа газификации

²⁶⁴ Федеральный закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant-center.ru/vse-o-goszakupkah/zakon-o-zakupkah> (дата обращения: 26.06.2013); Федеральный закон от 31.03.1999 г. № 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons> (дата обращения: 26.06.2013).

реализуется в соответствии с разработанной Генеральной схемой газоснабжения и газификации. Детализация и установление сроков исполнения работ как со стороны ГРП, так и со стороны местных органов управления осуществляются в планах-графиках. Кроме того, ведутся работы по консолидации активов ГРП за счет присоединения межпоселковых объектов к газораспределительным сетям. Так, в настоящее время уровень газификации природным газом Саратовской области составляет 97,3%, в том числе: в городах – 99,9%, в сельской местности – 85,4%.

Достижению этих показателей в значительной мере способствовала реализация Программы газификации Саратовской области в рамках общей программы ОАО «Газпром». В соответствии с программой ОАО «Газпром» «Газификация регионов Российской Федерации» в 2005–2014 годах выполнена газификация 29 населенных пунктов в 9 районах Саратовской области: Красноармейском, Вольском, Озинском, Перелюбском, Балашовском, Аркадакском, Балаковском, Калининском и Саратовском.

Инвестором строительства межпоселковых газопроводов выступает ООО «Газпром межрегионгаз», функции представителя инвестора выполняет ООО «Газпром межрегионгаз Саратов». Генеральным заказчиком строительства является ОАО «Регионгазхолдинг», представителем заказчика по агентскому договору – ОАО «Газпром газораспределение Саратовская область», генеральным проектировщиком – ОАО «Газпром промгаз».

Всего для реализации Программы газификации Саратовской области в 2006–2014 годы инвестором были выделены инвестиции в сумме 1 млрд 151 млн рублей.

Так как данная программа предполагает строительство газопроводов к удаленным поселкам с малочисленным населением и отсутствием промышленного сектора, то ее реализация приводит к значительной разнице между издержками на эксплуатацию, аварийное обслуживание и ростом объемов услуг транспортировки газа, а также при условии поддержания государством

тарифов на экономически необоснованно низком уровне это влечет значительные экономические потери.

Экономические. В настоящее время ОАО «Газпром» является монопольным собственником российской системы газоснабжения и практически единственным поставщиком газа в регулируемом секторе рынка. Государство постоянно регулирует цены на газ и тарифы на его транспортировку. В настоящее время, к сожалению, регулируемые тарифы на газ и его транспортировку являются экономически необоснованными, и не учитывают потребительские свойства, технологические и экологические преимущества, что не способствует рациональному соотношению цены на газ к ценам альтернативных видов топлива.. Рисунок 4.3.2 демонстрирует динамику средних тарифов на транспортировку газа с 2007 по 2018 годы.



Рисунок 4.3.2 – Динамика тарифов на транспортировку газа 2007–2018 годов

Значительный рост тарифов произошел в 2009–2010 годах – на 26 и 38% соответственно в сравнении с предыдущим периодом. Далее темпы роста не превышали 20% в год. В настоящее время тарифы на транспортировку газа необоснованно низкие, причем за счет большей цены для промышленности фактически субсидируется меньшая цена для населения, однако это создает

проблемы низкой рентабельности работ по транспортировке газа, приводит к дефициту средств, отчисляемых ГРП на модернизацию оборудования и технологий, что в итоге сказывается на снижении безопасности и надежности газоснабжения²⁶⁵.

Социальные. ОАО «Газпром газораспределение» и ее региональные представительства являются социально ответственными компаниями. Масштабы реализации социальных программ значительны и сказываются на развитии всей социально-экономической сферы страны, затрагивая интересы огромного количества людей. Следовательно, в качестве основных принципов деятельности компании можно назвать: внимательное отношение к интересам общества, активное содействие экономическому и социальному развитию регионов России, созданию в них благоприятного бизнес-климата, поддержание достойных условий труда персонала компании, развитие социального благополучия людей. На сайте компании представлены следующие направления социальной деятельности ООО «Газпром межрегионгаз Саратов», которая считает одним из приоритетных направлений деятельности – благотворительность. Компания оказывает благотворительную помощь общественным организациям инвалидов, ветеранов войн, образовательным учреждениям, в т. ч. учреждениям для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организациям здравоохранения и религиозным организациям.

Большое внимание компания уделяет поддержке отечественной науки и объединениям творческих работников. С 2006 года благотворительная помощь оказывается Федерации космонавтики России и Российской академии космонавтики имени К.Э. Циолковского, а с 2013 года Союзу композиторов Саратовской области.

²⁶⁵ Карпов, В.А. Тренды года в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / В.А. Карпов. – Режим доступа: <http://www.oilforum.ru> (дата обращения: 23.12.2013).

Особую социальную направленность имеет программа «Газпрома» «Газификация регионов РФ», при реализации которой ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» является представителем инвестора и основным координатором проекта. В 2006–2014 годах на территории Саратовской области за счет средств ОАО «Газпром» построены 19 межпоселковых газопроводов, которые обеспечили стабильное газоснабжение 29 населенных пунктов в 9 районах области. Благодаря данной программе несколько тысяч сельчан стали проживать в более комфортных условиях. Инвестиции на строительство газопроводов составили более 1 млрд 150 млн рублей.

Поддержка спорта также является важной составляющей благотворительной деятельности компании. Ежегодно осенью на призы «Газпром межрегионгаз Саратов» проводятся соревнования по спортивному ориентированию в Базарном Карабулаке Саратовской области. В феврале 2008 года прошли первые зимние соревнования на лыжах. В августе 2008 года Саратовская федерация спортивного ориентирования при поддержке компании помимо традиционных осенних соревнований провела Чемпионат России по спортивному ориентированию среди ветеранов, в которых приняли участие и зарубежные спортсмены.

Компания является партнером органов власти и местных сообществ в решении задач регионального развития. Участвуя в системном преобразовании социальной сферы регионов, компания развивает диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Компании отрасли реализуют масштабную программу по поддержке и развитию отечественного спорта, направленную на создание инфраструктуры для занятий массовым спортом, популяризацию здорового образа жизни, помощь детским и юношеским спортивным школам и клубам. Работа компании по поддержке сферы образования в регионах направлена в первую очередь на решение проблемы дефицита мест в детских садах и недостатка качественного оснащения образовательных учреждений. Компания осуществляла поддержку

культурных мероприятий и инициатив, значимых для жителей регионов ее присутствия. Реализуя социальные программы, компания стремится быть эффективным партнером и системным инициатором социально-экономического роста и развития в регионах присутствия, стимулируя активное участие заинтересованных сторон в социальном развитии территорий Российской Федерации.

Миссия ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» и дочерних организаций системы газораспределения состоит в надежной, бесперебойной и безопасной доставке газа потребителям. В настоящее время резко возросла необходимость в осуществлении тщательного контроля за обеспечением безопасности эксплуатации газового оборудования населением, учитывая тот факт, что правовая неграмотность и отсутствие ответственности у населения часто приводят к аварийным и порой трагическим ситуациям. Поэтому пропаганда и обучение населения безопасной эксплуатации внутридомового газового оборудования, реализуемые компанией, являются сегодня необходимой частью ее деятельности и заключаются в том числе в заключении договоров на техническое обслуживание ВДГО.

Технологические. Функционирующая в России газотранспортная система эксплуатируется уже более 40 лет. Длительная эксплуатации без капитальных ремонтов газотранспортных объектов привела к их значительному моральному и физическому износу²⁶⁶. Более 40% газопроводов к настоящему времени выработало нормативный срок эксплуатации (33 года). Отдельные участки газораспределительной системы имеют дефицит мощностей, появление которого обусловлено высокой степенью износа основных фондов (более 50%). Поэтому технологическое развитие газораспределительных организаций определяется повышенным вниманием государства и общественности к обеспечению

²⁶⁶ Мачула, И.А. Экономическая оценка снижения возможной величины ущерба от аварий при проектах реконструкции газотранспортной системы / И.А. Мачула // Нефть, газ, бизнес. – 2014. – №1 (164). – С. 36.

безопасности и энергоэффективности, чему способствует внедрение инновационных технологий и оборудования.

Использование высокотехнологичного оборудования в газораспределительной системе приведет к повышению их энергоемкости и позволит обеспечить безопасную эксплуатацию, а также способствует существенному снижению расходов на эксплуатацию газопроводов за счет сокращения обслуживающего персонала и времени диагностирования. Среди инновационных технологий, которые запланированы к активному внедрению в ближайшей перспективе, относятся: осуществление специальной противокоррозионной защиты стальных газопроводов, применение современного парка средств измерений, внедрение систем телемеханизации средств ЭХЗ. Однако санкционные ограничения, введенные против России, затрудняют поставку импортного высокотехнологического оборудования, а поставка отечественных аналогов пока не налажена или они будут значительно уступать импортным аналогам. Все это негативно скажется на эффективности процесса модернизации материально-технической базы предприятий нефтегазовой промышленности.

Для точного определения координат объектов газоснабжения была создана единая база данных с координатами GPRS на местности ГИС «Сфера». Данное мероприятие предопределило необходимость указания координат на местности GPRS, схемы газопроводов в ГИС «Сфера» для всех вновь строящихся объектов и последующее занесение их в единую базу данных.

Увеличение протяженности газораспределительных сетей и количества потребителей, подключаемых к объектам газоснабжения, обеспечиваемое за счет реализации Программы газификации, а также расширение территории охвата аварийно-диспетчерского обеспечения могут создавать затруднения со своевременностью прибытия у месту аварии аварийной бригады для ее устранения или локализации. При этом удаленность новых объектов газоснабжения от мест дислокации существующих автономных диспетчерских станций (АДС) создает

определенные проблемы для их обслуживания. Для решения данной проблемы целесообразным является проведение автоматизации объектов газораспределительных организаций, совершенствования системы оперативно-диспетчерского управления объектами газораспределительной системы. Необходимо своевременно обеспечивать диспетчерских работников и управленческий персонал оперативной информацией о технологических режимах транспортировки газа по газораспределительным сетям, а также о текущих состояниях объектов и их эксплуатационных данных, что, в свою очередь, скажется на повышении производительности труда диспетчерского персонала. Реализация таких планов потребует внедрения систем телемеханики ГРП, ШРП, а также автоматизированной системы диспетчерского управления объектами газораспределительных систем, обеспечения трансляции технологических данных, формируемых на уровне головного предприятия, в единую информационную базу ОАО «Газпром газораспределение». Для достижения высокого уровня энергоэффективности за счет экономии природного газа (порядка 15% от существующего потребления при средних затратах 80 тыс. руб. со сроком окупаемости до 5 лет) необходимо осуществлять мероприятия по регулировке температуры теплоносителя в зависимости от наружной температуры, а также модернизировать старые котельные, например осуществляя замену устаревших котлов на новые с КПД не ниже 92%.

Экологические. В РФ происходит планомерное совершенствование действующего законодательства в сфере экологической безопасности. Так, в 2010 году был введен технический регламент регламентирующий безопасность газораспределительных сетей и газопотребления, соответствующие требования которого устанавливают жесткие нормы к герметичности трубопроводов при

транспортировке природного газа, а значит исключаящие утечки газа в атмосферу²⁶⁷.

Установленные требования по снижению выбросов природного газа в атмосферу в полной мере согласуются с одной из приоритетных природоохранных задач предприятий газораспределения с учетом того, что природный газ относится к числу самых опасных, создающих парниковый эффект в атмосфере.

В соответствии с подписанным и ратифицированным Российской Федерацией Киотским соглашением наша страна обязана осуществлять жесткий контроль всех транспортировщиков природного газа относительно выполнения обязательств по снижению выбросов парниковых газов в атмосферу.

Одной из важнейших проблем экологической безопасности, связанной с эксплуатацией ВДГО, является обеспечение пожарной безопасности. В последние несколько лет произошел ряд резонансных взрывов в жилых домах, которые резко обострили проблему обеспечения безопасности населения при использовании внутридомового газового оборудования.

В 2013 году принято Постановление Правительства РФ «О мерах по обеспечению безопасности при использовании и содержании внутридомового и внутриквартирного газового оборудования», которое четко определяет, что работы по техническому обслуживанию и ремонту внутридомового и внутриквартирного газового оборудования (ВДГО, ВКГО) имеют право выполнять только специализированные организации²⁶⁸.

²⁶⁷ Постановление Правительства от 29 октября 2010 г. № 870 «Об утверждении технического регламента о безопасности сетей газораспределения и газопотребления» (ред. от 23.06.2011 г. № 497).

²⁶⁸ Постановление Правительства РФ от 14.05.2013 г. № 410 «О мерах по обеспечению безопасности при использовании и содержании внутридомового и внутриквартирного газового оборудования» (ред. от 15.04.2014 г.).

Таблица 4.3.2 – Результаты анализа газораспределительного предприятия по модели PEST+E

Фактор	Влияние на отрасль	Направление развития стратегии
ПОЛИТИЧЕСКИЕ		
1. Государственное антимонопольное влияние	Тарифное регулирование цен на транспортировку газа и техническое обслуживание ВДГО	Активизация работ по развитию прочих видов деятельности ГРП Рост объема оказываемых услуг, оптимизация затрат, с целью снижения условно-постоянных затрат на единицу продукции
2. Установление взаимопонимания по вопросам газоснабжения на федеральном и местном уровне управления	Ограничительные меры по развитию ГРО	Построение отношений между федеральными органами власти и ГРП на основе консенсуса
3. Ограничительное действие Закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»	Государство на законодательном уровне регулирует деятельность связанную с закупками товаров и услуг, что приведет к торможению сроков заключения договоров.	Создание значительного запаса материально-технических ресурсов. Компенсация ликвидности отвлеченных денежных средств за счет введения авансовых условий оплаты для покупателей
4. Выполнение федеральной программы по газификации регионов	Рост объемов работ, связанных с проектированием и строительством газовых сетей	Участие ГРО в конкурсах на право проведения проектных, строительно-монтажных работ и осуществлению технадзора
5. Санкционные ограничения на поставку импортного оборудования	Снижение темпов и качества модернизации отрасли	Развитие программ импортозамещения, налаживание взаимодействия с отечественными поставщиками
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ		
1. Тарифное регулирование цен на транспортировку газа	Экономически необоснованные тарифы не покрывают расходов деятельности	Поддержание позиций льготного налогообложения деятельности ГРО
2. Появление новых участников рынка транспортировки газа	Изменение объема рынка транспортировки газа	Разработка программы развития и модернизации предприятий по транспортировке газа (учитывая стабильные объемы оказываемых услуг)
3. Появление на рынке альтернативных видов топлива	Изменение объемов рынка	Разработка программы развития и модернизации предприятий по транспортировке газа (учитывая стабильные объемы оказываемых услуг)
СОЦИАЛЬНЫЕ		
1. Участие в благотворительных программах и мероприятиях в различных социально значимых областях (здравоохранение, спорт, культура)	Повышение социальной ответственности компании	Реализация благотворительных проектов
2. Пропаганда и обучение безопасной эксплуатации внутридомового газового хозяйства	Обеспечение значительного числа ВДГО техническим обеспечением с целью снижения уровня аварийности	Работа с местными властями по: усилению государственного контроля за исполнением законов; организации обучения и пропаганды безопасного использования газа в быту; информированию поставщиков газа о наличии/отсутствии у абонентов договоров на техническое обслуживание ВДГО спец. предприятиями

Продолжение таблицы 4.3.2.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ		
1. Выполнение требований по повышению энергоэффективности	Активизация деятельности по модернизации оборудования	Создание благоприятной обстановки для активного внедрения инновационного оборудования и технологий, сокращения числа обслуживающего персонала, повышение его квалификации
2. Точное определение координат газораспределительных объектов	Потребность во внедрении современного спутникового оборудования для определения координат и совершенствование НД	Создание благоприятных условий для развития оборудования по определению точных координат объектов газораспределительной системы, внесение их в ТУ и в единую базу, создание единой базы данных координат GPRS объектов
3. Реализация государственной программы по газификации регионов России	Расширение границ аварийно-диспетчерского обслуживания	Автоматизация системы оперативно-диспетчерского управления
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ		
1. Выполнение требований государства и общественности по экологическим аспектам деятельности	Регламентация вредного воздействия на окружающую среду	Использование высокотехнологичных материалов. Технологий и оборудования при строительстве и ремонте газопроводов Пропаганда и популяризация использования автомобильным транспортом топлива, отвечающего установленным в стандартах нормам

Сгруппировав полученные в ходе сбалансированного стратегического анализа данные в таблице 4.3.2, мы попытались экспертным методом оценить степень, направленность и временной период влияния рассматриваемых факторов на деятельность газораспределительного предприятия (таблица 4.3.3).

В оценке принимали участие эксперты – представители менеджмента крупных и средних нефтегазовых компаний. Задача экспертов состояла в том, чтобы оценить степень и временной период влияния различных факторов внешней среды на компанию.

Таблица 4.3.3 – Оценка вероятности влияния факторов внешней среды

Фактор	Коэфф. весо-мости Кв	Направ-ленность влияния (+/-)/Н/	Степень влияния С	Период наступлени-я В	Стратегич-еская приоритет-ность Пс= /Н/ Кв(С+В)
ПОЛИТИЧЕСКИЕ					
1. Государственное антимонопольное влияние	0,098	-	4,2	4,76	0,8
2. Установление взаимопонимания по вопросам газоснабжения на федеральном и местном уровне управления	0,08	-	3,87	4,25	0,64
3. Принятие и реализация ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»	0,09	-	4,45	4,12	0,77
4. Выполнение федеральной программы по газификации регионов	0,09	+	4,4	4,7	0,76
5. Санкционные ограничения на поставку импортного оборудования	0,11	-	3,97	4,07	0,89
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ					
1. Тарифное регулирование цен на транспортировку газа	0,08	-	4,05	3,75	0,62
2. Новые участники рынка транспортировки газа	0,02	-	3,11	1,75	0,1
3. Появление на рынке альтернативных видов топлива	0,04	-	2,17	1,25	0,155
СОЦИАЛЬНЫЕ					
1. Реализация благотворительных проектов в социально значимых сферах (здравоохранение, спорт, культура)	0,02	+	2,47	2,3	0,1
2. Пропаганда и обучение безопасной эксплуатации внутридомового газового хозяйства	0,07	-	4,17	3,8	0,53
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ					
1. Выполнение требований по повышению энергоэффективности	0,07	+	3,95	3,3	0,52
2. Точное определение координат газораспределительных объектов	0,07	+	4,25	3,75	0,56
3. Физический и моральный износ оборудования	0,09	+	4,92	4,75	0,87
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ					
1. Выполнение требований государства и общественности по экологическим аспектам деятельности	0,08	+	3,98	2,25	0,5

Работа проводилась в несколько этапов: на первом этапе определялась значимость для отрасли выделенных факторов и определение их коэффициентов весомости; на втором – устанавливалась направленность влияния (положительное/отрицательное); на третьем – эксперты оценивали степень влияния факторов на деятельность предприятия и временной период наступления фактора (оригинальные критерии оценки представлены в таблице 4.3.4); на четвертом – по формуле, суммируя полученные балльные оценки и умножая полученную сумму на коэффициент весомости, вычислялся уровень стратегической приоритетности факторов.

Таблица 4.3.4 – Критерии оценки степени влияния и времени наступления факторов

Баллы	1	2	3	4	5
Критерии оценки степени влияния фактора	Отсутствует влияние на отрасль	Влияние на отрасль практически не ощущается	Незначительное влияние на отрасль	Фактор оказывает влияние на отрасль	Значительное влияние на отрасль
Критерии оценки периода наступления фактора	Более 5 лет	3–5 лет	2–3 лет	1–2 лет	В течение года

Итоговым результатом PEST+E анализа ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» является выбор основных факторов внешней среды, которые оказывают на ее развитие наибольшее положительное или отрицательное влияние в ближайшей перспективе, который отражен в рейтинге стратегической приоритетности факторов (рисунок 4.3.3.). Предложенный рейтинг является действенным инструментом визуализации полученных данных, который нашел широкое применение в менеджменте качества. Использование в нем цветовой индикации для отображения направленности влияния факторов способствует лучшему восприятию информации. Те факторы, значение уровня стратегической приоритетности которых выходит за границу критического уровня

приоритетности, требуют более детального анализа и напрямую должны учитываться при разработке стратегии.

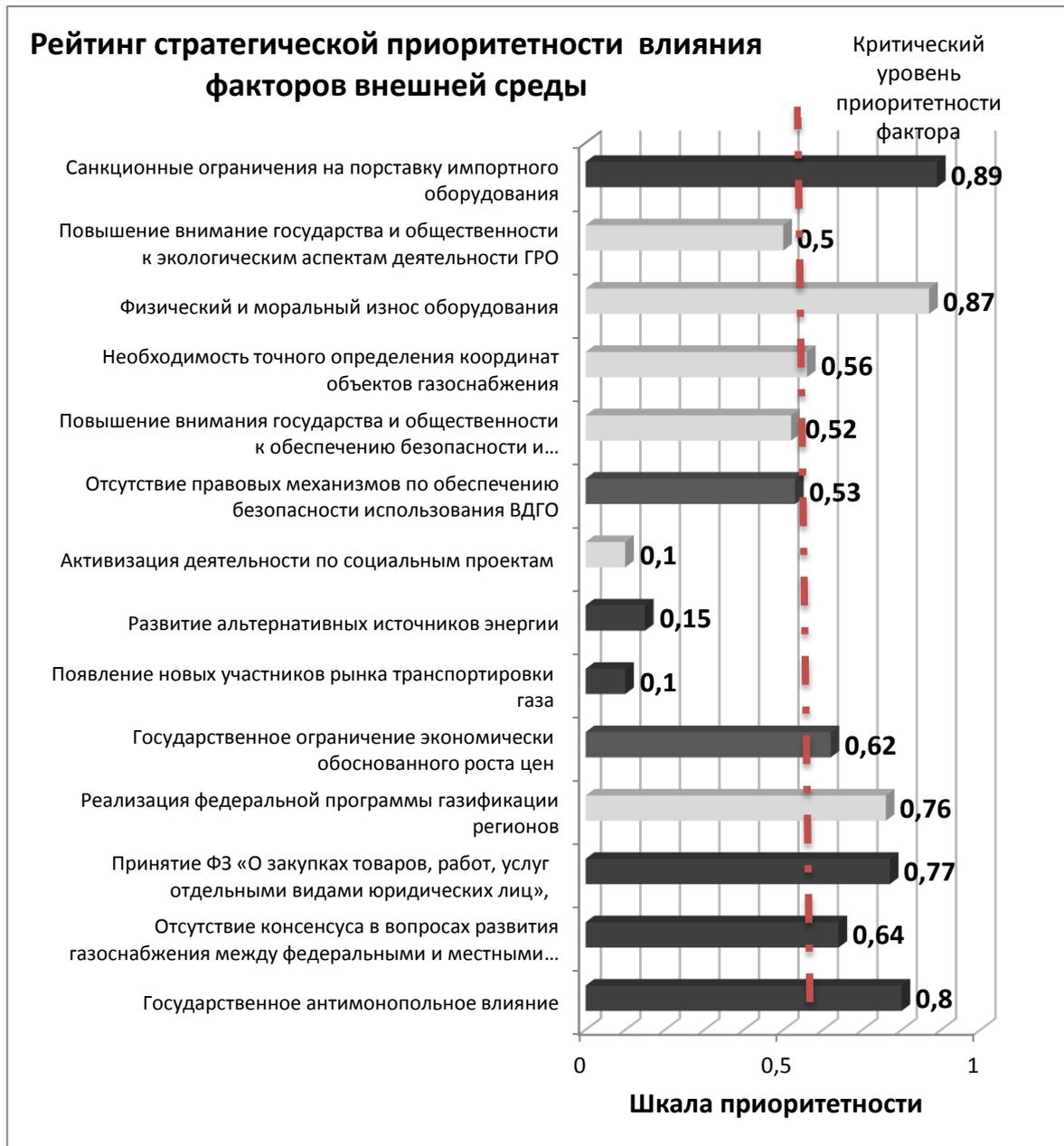


Рисунок 4.3.3 – Рейтинг стратегической приоритетности факторов внешней среды

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что присутствие государства в нефтегазовом комплексе страны становится все больше и больше. И отрасли от этого присутствия не становится лучше. Такие данные подтверждают и результаты опроса топ-менеджеров ведущих нефтегазовых компаний РФ,

проводимых журналом «Нефтегазовая вертикаль»²⁶⁹. Именно так можно сформулировать обобщенный результат рейтинга.

По мнению Ю.К. Шафраника ²⁷⁰, отсутствие системы эффективного государственного регулирования в нефтяной и газовой промышленности в формировании инвестиционного климата, в регулировании процессов недропользования в целом способствует обострению проблемы энергетической и национальной безопасности в ближайшем будущем. Противоречия между целями государства и нефтяных компаний привели к большим диспропорциям в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслях. В результате нефтяная промышленность – важнейшая бюджетобразующая отрасль – находится в неустойчивом состоянии, что может нарушить гарантированные поставки нефтепродуктов и стабильные поступления средств в консолидированный бюджет Российской Федерации. А это угрожает не только энергетической, но и экономической безопасности страны.

2. Изучение интересов стейкхолдеров.

Изучение интересов стейкхолдеров является неотъемлемым элементом системы стратегического управления, а также обязательным мероприятием в рамках действующей системы менеджмента качества: «Организация должна развивать СМК с целью обеспечения... акцентирования внимания на удовлетворении запросов потребителей, а также потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон»²⁷¹. К заинтересованным сторонам стандарты ИСО серии 9000 относят физические и юридические лица, создающие добавленную ценность для организации, или так или иначе заинтересованные в деятельности

²⁶⁹ Карпов, В.А. Тренды года в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / В.А. Карпов. – Режим доступа: <http://www.oilforum.ru> (дата обращения: 23.12.2013).

²⁷⁰ Шафраник, Ю.К. набросок стратегии развития нефтегазового комплекса России [Электронный ресурс] / Ю.К. Шафраник // Официальный сайт Юрия Константиновича Шафраника. – Режим доступа: <http://www.shafranik.ru/publikatsii> (дата обращения: 01.08.2012).

²⁷¹ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011. –С. 12-13.

организации, или находящиеся под ее влиянием. Потребители заинтересованы в высоком качестве, оптимальной цене и своевременности поставки; владельцы и акционеры – в устойчивой рентабельности предприятия и прозрачной деятельности; персонал – в хороших условиях труда, гарантированной занятости, поощрении; поставщиков и партнеров интересуют взаимные выгоды и преемственность; для общества, в целом важны социальная ответственность, этика ведения бизнеса, соблюдение законодательства РФ, экологическая ответственность.

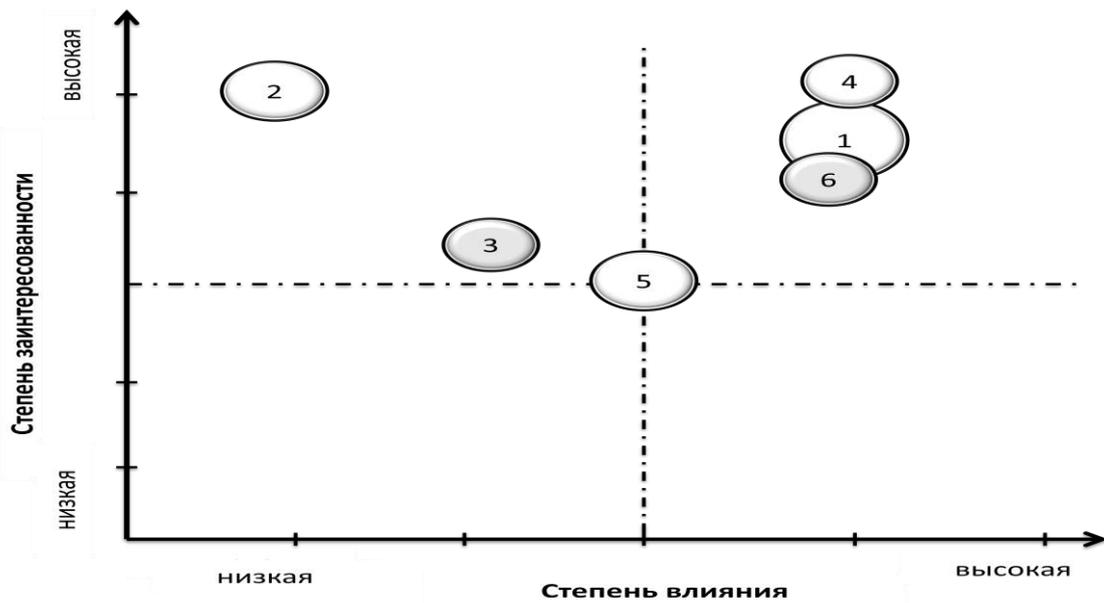
Достижение высокой степени удовлетворения потребностей каждой из групп стейкхолдеров будет в конечном итоге способствовать достижению организацией устойчивого успеха. В ходе комплексного анализа контекста предприятия сбалансированного стратегического анализа необходимо определить роли и степень влияния на стратегию развития компании для всех заинтересованных сторон (таблица 4.3.5).

Результаты анализа интересов стейкхолдеров позволили спрогнозировать степень заинтересованности и степень влияния на ситуацию во внешней среде, а также определить, стратегические показатели, на которые оказывают влияние отдельные группы стейкхолдеров. Для наглядной демонстрации такого влияния был предложен визуализировать результаты анализа с помощью специальной матрицы оценки влияния стейкхолдеров. Стейкхолдеры, расположенные в 3-й зоне, наиболее заинтересованы в деятельности компании и оказывают наибольшее влияние на отрасль (рисунок 4.3.4).

В целом влияние положительное, направленное на стимулирование эффективного развития компании, охватывает финансовую сферу, внутренние процессы организации и рыночные успехи компании.

Таблица 4.3.5 – Матрица «интересы стейкхолдеров – стратегия развития»

Стейкхолдер	1. Акционеры	2. Потребители	3. Поставщики	4. Персонал	5. Инвесторы	6. Государство
Интересы/ степень заинтересованности (баллы 1-5)	Получение прибыли, рост стоимости компании/ 4	Удовлетворение потребностей/ 5	Рост, развитие, прибыль и т. д. путем заключения эксклюзивных и/или долгосрочных контрактов/ 3	Постоянная занятость, высокий социальные гарантии / 5	Рост, развитие, получение прибыли, снижение инвестиционных рисков/ 3	Экономический рост Социальный порядок/ 4
Вклад	Капитал	Лояльность и приверженность	Активы	Добавленная стоимость, труд	Капитал	Законодательство и контроль за его исполнением
Побудительные мотивы	Стоимость компании, дивиденды	Качество и стоимость продукции	Стабильный заказ, полная и своевременная оплата счетов	Адекватная времени и территории заработная плата, хорошие условия труда, социальные гарантии	Окупаемость инвестиций, стоимость компании,	Налоги, реализация социальных программ развития
Влияние на стратегию /степень влияния (баллы 1-5)	Определяют направление развития компании, стимулируют инновации/ 4	Потребитель главный эксперт оценивающий качество, определяет необходимость организации, стимулирует ее развитие / 1	Способствуют развитию компании/ 2	Способствуют устойчивому развитию компании, влияют на уровень конкурентоспособности продукции, услуг и компании/ 4	Иницируют внедрение новых проектов, модернизацию, способствуют внедрению инноваций/ 3	Стимулируют процессы модернизации, внедрения инноваций, социальную ответственность компании/ 4
Приоритетные стратегические показатели	Акционерный капитал, рыночная стоимость компании, прибыль	Количество жалоб и рекламаций, качество мпродукции и услуг, количество постоянных клиентов, количество недопоставок, количество срывов поставок, безопасность ВДГО, прекращения газоснабжения, цена	Стабильность заказов, оборачиваемость запасов, наличие основных средств, , размер кредиторской задолженности, период погашения кредиторской задолженности	Условия труда, заработная плата, социальные гарантии, время работы и производительность труда	Финансовая прибыль, стоимость акций	Налоговые выплаты, развитие социальных проектов



1. Акционеры. 2. Потребители. 3. Поставщики. 4. Персонал. 5. Инвесторы. 6. Государство
Рисунок 4.3.4 – Визуализация матрицы «интересы стейкхолдеров – стратегия развития»

Однако в квадрате наибольшей заинтересованности и наивысшей степени влияния все же расположились такие стейкхолдеры, как акционеры, персонал и государство. Мнение этих групп стейкхолдеров при разработке стратегии особенно следует учитывать. Низкую степень влияния продемонстрировала группа потребителей, однако они в первую очередь заинтересованы в высоком качестве и приемлемой цене на продукцию и услуги предприятий нефтегазовой промышленности. В этом случае сказывается долгий период монопольного положения на рынке нефти и газа большинства предприятий данной отрасли и недостаточного внимания к этому аспекту деятельности. Опираясь на основной принцип менеджмента качества – ориентация на потребителей, – компании, заинтересованные в достижении устойчивого успеха и повышении своей конкурентоспособности, должны в первую очередь интересоваться запросами потребителей и постоянно оценивать степень их удовлетворенности.

3. SWOT-анализ.

Анализ ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» методом SWOT включает в себя оценку ситуации внутри компании, определение ее сильных и слабых сторон и определение возможностей и угроз развития (таблица 4.3.6).

Таблица 4.3.6 – Общая характеристика сильных и слабых сторон деятельности ОАО «Газпром межрегионгаз Саратов»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Участие в государственных программах газификации. Низкие цены. Хорошая техническая оснащенность. Наличие постоянных клиентов. Отлаженная система сбыта (по долгосрочным договорам). Большой опыт работы на рынке. Доступность капитала (кредиторская задолженность перед учредителем). Своевременная выплата заработной платы работникам. Социальные гарантии работникам. Сплочённость коллектива. Сильная корпоративная культура. Наличие системы менеджмента качества</p>	<p>Большая величина постоянных расходов. Сильный износ основных производственных фондов и оборудования. Дефицит высококвалифицированных кадров. Не современное переоборудование и реконструкция основных производственных объектов. Высокая степень централизации управления. Зависимость от антимонопольного законодательства и государственного влияния в финансовой сфере. Не развиты дополнительные услуги. Низкое качество предоставляемых услуг (не реализуется принцип ориентации на потребителя, в связи с монопольным положением). Недостаточное внимание к обеспечению безопасности основных производственных объектов</p>
Возможности	Угрозы
<p>1В Благоприятные условия для осуществления модернизации и реконструкции основных производственных фондов. 2В Заключение новых договоров. 3В Нарастивание и консолидация имущественного комплекса ГРО, включение вновь приобретенного имущества в хозяйственный оборот дочерних и зависимых газораспределительных предприятий. 4В Имеются предпосылки консолидации в сфере газораспределения активов государства и ОАО «Газпром» для повышения показателей бесперебойности, безаварийности снабжения газом промышленных предприятий и населения в целом по стране. 5В Работа в долгосрочных социальных государственных проектах (газификация регионов и др.), осуществление роли заказчика по программе газификации регионов России ОАО «Газпром». 6В Расширение спектра услуг, предоставляемых населению и организациям, в частности газификации индивидуальных домовладений, установка и обслуживание ВДГО. 7В Снижение постоянных затрат за счет модернизации оборудования и внедрения инновационных методов контроля за оборудованием. 8В Повышение производительности труда. 9 В Подбор более квалифицированных кадров. 10В осуществление постоянного совершенствования в соответствии с требованиями ИСО 9001</p>	<p>1У Развитие практики использования альтернативных видов топлива, и как следствие снижение доли на рынке. 2У Выход из строя устаревшего оборудования. 3У Увеличение числа аварийных ситуаций, рост затрат на их устранение. 4У Усиление роли государственного влияния через принятие соответствующих законов и постановлений, контроль за ценообразованием. 5У Повышение внимания государства и общественности к обеспечению безопасности работы и к экологическим аспектам деятельности. 6У Ввод обязательного страхования объектов повышенной опасности. 7У Невыплаты по счетам юридическими лицами. 8У Непредвиденные обстоятельства</p>

Повысить уровень объективности данных при проведении анализа внутренней среды предприятия помогут методы, рекомендуемые системами

менеджмента качества, – аудит и самооценка. Использование методики самооценки, регламентированной стандартом ГОСТ Р ИСО 9004-2010, предполагает оценку уровня зрелости по основным ключевым элементам, сопоставление характеристик текущего положения с примерами, перечисленными в таблице по самооценке ГОСТ Р ИСО 9004-2010.

Методика содержит пять уровней зрелости, которые могут быть адаптированы к особенностям организации путем увеличения количества уровней. Критерии, установленные для более высоких уровней зрелости, помогают организации понять проблемы, требующие рассмотрения, и определить направления улучшений²⁷². Результаты самооценки могут быть использованы в качестве исходной информации при разработке стратегических планов на долгосрочную перспективу. Например, если в качестве цели на ближайшие 5 лет у ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» – достижение четвертого уровня зрелости, то оценка текущего состояния, проведенная с помощью группы экспертов, выглядит следующим образом (рисунок 4.3.5).

Наилучшие результаты достигнуты по элементу «Менеджмент ресурсов» – 3,5 балла, что соответствует следующей характеристике критерия: проведение периодического анализа наличия и пригодности ресурсов, прогнозируются и планируются будущие финансовые потребности и т. д.. Остальные элементы находятся на среднем и низшем уровне зрелости: например, планирование и менеджмент процессов хотя и не отличаются неформальным характером, но ключевые процессы не определены, в частности те, которые связаны с удовлетворенностью потребителей и жизненным циклом

²⁷² ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011. – С. 12.

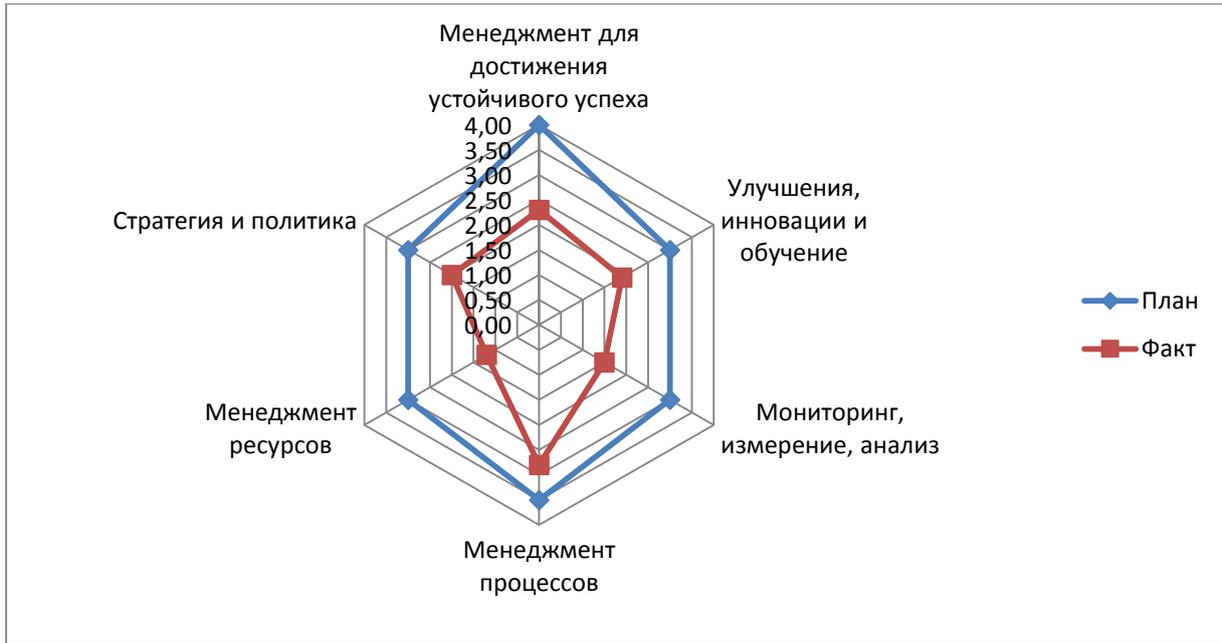


Рисунок 4.3.5 – Результаты самооценки СМК
ООО «Газпром межрегионгаз Саратов»

продукции, хотя результативность процессов измеряется систематически.

Проведя оценку возможностей и угроз, используя специальные матрицы, мы выявили группы, оказывающие наибольшее влияние с высокой вероятностью наступления в ближайшей перспективе (таблицы 4.3.7- 4.3.8).

Таблица 4.3.7 – Матрица оценки возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Низкое влияние
Высокая вероятность	1В, 2В, 5В, 6В, 10В	3В, 4В,	
Средняя вероятность	7В	8В, 9В	
Низкая вероятность			

Таблица 4.3.8 – Матрица оценки угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	2У	3У, 4У, 5У	7У	
Средняя вероятность		8У	6У	1У
Низкая вероятность				

Например, осуществление постоянного совершенствования деятельности в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015, окажет значительное влияние на развитие организации в ближайшей перспективе.

Проведенный комплексный анализ системы внешних и внутренних факторов, а также влияния интересов всех заинтересованных сторон может быть обобщен, систематизирован и представлен в матричной форме (таблица 4.3.9). Содержащаяся в матрице информация представляет собой характеристику контекста организации. Предложенная градация факторов поможет руководству компаний сосредоточить особое внимание на анализе именно тех факторов, которые оказывают существенное влияние на отрасль.

Таблица 4.3.9 – Матрица «Контекст организации»

Степень внимания/ значимость факторов	Факторы внешней среды	Интересы стейкхолдеров	Угрозы и возможности внутренней среды
Повышенное внимание/ существенные Группа факторов, которые оказывают существенное влияние на отрасль в текущем периоде, на них следует в первую очередь ориентироваться и учитывать при разработке стратегии в первоочередном порядке	Стратегическая приоритетность выше критического уровня: санкционные ограничения; физический и моральный износ оборудования; государственное влияние; газификация регионов; ФЗ, регулирующие деятельность	Акционеры, государство, персонал	1В, 2В, 5В, 6В, 8В, 9В, 10 В, 2У, 3У, 4У, 5У
Среднее внимание / значительные Группы факторов, которые оказывают косвенное или незначительное влияние в ближайшей перспективе, их следует учитывать при разработке стратегии	Стратегическая приоритетность имеет значение на границе критического уровня: техническое обслуживание объектов газоснабжения; условия для обеспечения энергоэффективности и энергобезопасности; государственное регулирование цен на услуги и др.	Потребители, поставщики, инвесторы	3В, 4В, 7В, 8В, 9В, 7У, 8У, 6У
Слабое внимание/ незначительные Факторы практически не оказывают влияния на отрасль, или это влияние ожидается в далекой перспективе, их можно не учитывать при разработке стратегии	Стратегическая приоритетность ниже критического уровня: активизация деятельности по социальным объектам; развитие альтернативных источников энергии; появление новых участников рынка	–	1У

Выявление ключевых процессов ООО «Газпром межрегионгаз Саратов». Выявление ключевых конкурентных преимуществ в ходе анализа

контекста предприятия будет способствовать разработке наиболее эффективной стратегии с учетом уникальных особенностей деятельности отдельных хозяйственных единиц консолидированных нефтегазовых корпораций.

Концепция цепочки ценностей является одним из наиболее востребованных подходов построения современных бизнес-моделей, который позволяет понять, насколько эффективен вклад каждой бизнес-единицы (предприятия или подразделения) в достижение стратегических целей. Ориентируясь на цепочку создания ценностей, можно осуществить сегментацию компании на отдельные хозяйственные единицы, основываясь на ее ключевых сферах компетентности.

Идею цепочки ценностей для выявления источников конкурентного преимущества предложил Майкл Портер в книге «Конкурентное преимущество»²⁷³. Каждый элемент цепочки вносит больший по сравнению с затратами вклад в конечную ценность готового продукта (услуги) для потребителя. Конкурентное преимущество компании, определяется такими факторами как, как качество, время, снижение затрат, особые условия обслуживания, эксплуатационные характеристики продукта и др.. Для достижения существенных преимуществ в бизнесе предприятию следует сосредоточить усилия и ресурсы на реализации какого-то одного звена цепочки, где можно добиться наилучших результатов, используя свои ключевые компетенции. Цепочка создания добавленной стоимости для каждого предприятия уникальна и имеет свою конфигурацию, зависящую от модели бизнеса. Поэтому, у каждого предприятия имеются свои уникальные источники получения конкурентных преимуществ.

Для построения цепочки ценностей следует выделить бизнес-процессы и оценить их вклад в общую ценность товара. Оценка может быть проведена экспертным путем при сопоставлении, например, с бизнес-процессами

²⁷³ Porter, M. Competitive Strategy / M. Porter. – N.Y.: Free Press, 1980.- p. 123.

конкуренентов. Ценностная цепочка включает в свой состав все виды деятельности организации:

– основные виды деятельности (входная логистика – обеспечение производственных операций всем необходимым; производственные операции – выпуск готовых продуктов; выходная логистика – обращение с готовыми продуктами; маркетинг, включая сбыт и услуги);

– поддерживающие виды деятельности (инфраструктура организации – обеспечение эффективного управления, финансы, управление людскими ресурсами, технологические разработки, закупки, предполагающие приобретение всего необходимого для ведения основной деятельности).

Для газораспределительной корпорации и ее отдельных бизнес-единиц выявление ключевых компетенций или конкурентных преимуществ подразумевает определение ключевых процессов на различных уровнях корпорации (региональные газораспределительные предприятия, а также дочерние и зависимые районные и городские газораспределительные компании), с определением тех из них, которые являются наиболее эффективными для достижения стратегических показателей. По результатам достижения стратегических показателей производится построение рейтинга стратегической результативности, который помогает визуализировать результаты развития, позволяя максимально оптимизировать процесс стратегического управления, привлекая внимание инвесторов к вложению средств в дальнейшее развитие, а кроме того, обращает внимание руководства на отстающие подразделения или компании с целью корректировки их деятельности.

Опираясь на концепцию, предложенную М. Портером, который определяет основные и вспомогательные виды деятельности, как звенья стандартной цепочки создания ценностей, мы выделили зоны потенциальных преимуществ (ключевых видов деятельности), повышающих потребительскую стоимость товара (услуги) и в то же время ведущих к снижению затрат на его производство (осуществление) за счет оптимизации внутренних процессов предприятия.

Для наиболее полного понимания сущности процесса выявления ключевых процессов, непосредственно отвечающих за реализацию стратегии, в работе введено понятие стратегической компетенции.

Компетенция (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, а также в определенной широкой области. Относительно профессиональной компетенции говорят о способности успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач. Как юридический термин, компетенция подразумевает совокупность юридически установленных полномочий, прав и обязанностей конкретного органа или должностного лица и определяет его место в системе государственных органов (органов местного самоуправления). Компетенция в качестве категории публичного права определяется как правовое средство, позволяющее определить роль и место конкретного субъекта в управленческом процессе путем законодательного закрепления за ним определенного объема публичных дел. В области управления персоналом под компетенцией понимают личностные способности сотрудника в решении определенного класса профессиональных задач. Для данного исследования наибольший интерес представляет термин – ключевая компетенция организации, определяемая как, совокупность конкурентных преимуществ организации, ее главный козырь в конкурентной или гиперконкурентной борьбе. Это понятие не следует путать с компетентностью (лат. *competens* – подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий), под которой понимается наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Анализируя категорию «компетенция», В.С. Ефремов и И.А. Ханьков выстроили следующую аналитическую цепочку: «Компетенции являются производными от способностей, способности опосредуются ресурсами, находящимися в распоряжении организации, которые в свою очередь

определяются потребительскими свойствами товаров». В результате к ключевым компетенциям относят те, на которых замыкается большинство свойств товаров и услуг, производимых организацией²⁷⁴.

Ключевые компетенции обладают целым комплексом уникальных свойств:

- «являются производными от совокупности ресурсов и способностей компании, поэтому им присуща сложность;
- их достаточно трудно идентифицировать, они невидимы потребителю;
- конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей;
- поэтому ключевая компетенция неподражаема, то есть не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима – не может быть замещена другой компетенцией;
- компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. Напротив, и ряд авторов отметил это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции, она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает – это наиболее износостойкий и долговременный актив организации;
- ключевая компетенция организации чаще всего изначально развита лучше, чем у конкурентов, и ориентирована на потребителя (по определению);

²⁷⁴ Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 25-33.

– и, наконец, поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, то она может быть использована для их взаимного усиления»²⁷⁵.

Анализируя имеющиеся подходы ученых и практиков различных сфер деятельности к определению категории «компетенция», автор пришел к пониманию этой категории с учетом основных аспектов стратегической деятельности предприятий на основе принципов менеджмента качества.

Под уровнем стратегической компетенции (K_i) автор понимает способность организации эффективно использовать имеющуюся совокупность способностей и ресурсов для достижения конкурентных преимуществ в реализации стратегических целей. При этом стратегическая компетенция представляет собой некую интегрированную целостность отдельных показателей, составляющих стратегические цели организации, которые могут быть достигнуты при эффективном использовании всех ресурсов и потенциальных возможностей, реализующих способность достигать стратегических целей организации.

В таком случае уровень стратегической компетенции может быть выражен в виде зависимости (1):

$$K_i = F(X_1, \dots, X_n), \quad i = 1, 2, 3, 4, \quad (1)$$

где X_j ($j = 1, \dots, n$) – числовые значения конкретных стратегических показателей, успешная реализация которых зависит от множества факторов и реализуется с участием различных бизнес-процессов организации. Величины K_i в рамках линейной модели представимы в виде линейных комбинаций:

$$K_i(t) = \sum_{j=1}^n \alpha_j \cdot \varphi_j \cdot X_j(t), \quad i = 1, \dots, 4, \quad (2)$$

где $K_i(t)$ – вычисляемый количественный стратегический показатель; t – временной интервал реализации стратегии; α_j – коэффициенты весомости

²⁷⁵ Ключевые компетенции [Электронный ресурс] // Marketopedia: онлайн-энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html> (дата обращения: 12.01.2012).

(определяется экспертным путем); φ_j – конкретные показатели ресурсов предприятия. Таким образом, в формуле (2) представлена n -факторная модель уровня стратегической компетенции организации.

Можно сказать, что содержание и эффективность реализации общей функции организации определяются внутренними условиями организации, которые представляют собой совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных ресурсов. Создание определенных внутренних условий определяет основу дальнейшего развития компании. Сочетание их с внешними условиями в экономической, политической, технологической и экологической сферах позволит определить общий набор ресурсов, которые доступны организации, а также форму и содержание бизнес-процессов, создающих продукт, удовлетворяющий требования потребителей.

При этом сами компетенции, как своеобразное внутреннее знание, недоступны для непосредственного восприятия потребителями, а иногда и сотрудниками компании, они косвенно отражены в потребительской стоимости конечного продукта или услуги через эффективное использование внутренних способностей и ресурсов предприятия (в его организационной и производственной среде определенной конфигурации).

Для выявления уникальных источников получения конкурентного преимущества необходимо определить наиболее важные виды деятельности организации (ключевые бизнес-процессы), которые вносят наибольший вклад в создание ценности для компании, потребителей и других заинтересованных сторон. Цепочка ценностей, предложенная Портером, стала одним из основных инструментов определения ключевых конкурентных преимуществ организации для разработки эффективной стратегии. Кроме того, она помогает правильно и оптимально выстроить организационную структуру компании в соответствии с ее стратегией развития. Способность организовать части компании в соответствии с видами деятельности из цепочки ценностей выступает важным конкурентным

преимуществом, которое непосредственно влияет на успешность реализации стратегии. Использование процессного подхода в управлении позволяет концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом.

Согласно рекомендациям стандарта ГОСТ ИСО 9001, для осуществления процессного подхода в управлении, в том числе стратегическом и менеджменте качества, организация должна: определить процессы, их последовательность и взаимосвязь; определить критерии и методы для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении процессами; обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания этих процессов и их мониторинга; осуществлять мониторинг и анализ процессов; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов²⁷⁶.

Для газораспределительных предприятий мы выделили основные (являющиеся монопольными) и вспомогательные (могут выполняться и другими фирмами) виды деятельности (рисунок 4.3.6). Однако являющиеся вспомогательными виды деятельности тесно связаны с основными, и при их комплексной реализации газораспределительное предприятие, обслуживающее их в дальнейшем благодаря наличию соответствующих навыков, знаний и умений в данной области, а значит и соответствующих конкурентных преимуществ способно повысить эффективность деятельности.

Выделение ключевых бизнес-процессов, создающих основные конкурентные преимущества для компании, происходит в несколько этапов. В первую очередь формируем номенклатуру ключевых стратегических показателей деятельности.

²⁷⁶ ГОСТ Р ISO 9001-2011 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2011.

Несмотря на то, что финансовые показатели для оценки деятельности используют в настоящее время более 50% компаний, это существенно снижает их управленческий потенциал. В стратегическом управлении важным является измерение степени реализации миссии, что становится возможным при наличии механизма, позволяющего описать стратегию компании в формальных количественных показателях. Такая система должна быть адаптирована к специфике деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, а также сбалансирована относительно полноты анализа.



Рисунок 4.3.6 – Цепочка создания ценностей газораспределительных предприятий

В целом сбалансированная систем стратегических показателей должна соответствовать следующим требованиям:

- Система показателей должна быть полной (охватывает все стратегически важные аспекты деятельности), в то же время ее анализ не должен быть громоздким.

- Все показатели должны быть измеримы в каждый конкретный момент времени.

- Все показатели должны быть связаны с финансовыми показателями и стратегическими целями компании.

Исследуя современные подходы к формированию системы показателей, обратимся к опыту наиболее эффективной и широко распространенной в настоящее время концепции реализации стратегии посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI) или сбалансированной системы показателей (Balanced ScoreCard – BSC). Одной из наиболее важных особенностей сбалансированной системы показателей (ССП) является объединение в единой структуре финансовой и нефинансовых сфер деятельности в виде четырех взаимосвязанных групп: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост (рисунок 4.3.7). Такая система может быть использована как комплексный индикатор состояния предприятия, так как обеспечивает связь стратегии и операционной деятельности, а также как полнофункциональная система управления компанией.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через KPI, которые являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте СПП становится, наряду со стратегическим, инструментом оперативного управления.

В сбалансированной системе показателей различают показатели, измеряющие достижение целей (непосредственно KPI), и показатели, отражающие процессы, которые обеспечивают достижение этих целей (оперативные показатели). Концепция СПП предполагает построение многоплановых связей между KPI и оперативными, финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности компании. В этом заключается «баланс» в терминах концепции СПП²⁷⁷.

²⁷⁷ Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard> (дата обращения: 23.03.2012).



Рисунок 4.3.7 – Перспективы и показатели ССП

Если рассматривать с точки зрения исторической ретроспективы использования традиционных управленческих показателей, то наблюдается их явное несоответствие потребностям стратегического управления. Кроме того, они не отражают вклад неосязаемых активов, которые реально принимают участие в создании потребительской ценности. Такая ситуация приводит к повышенному вниманию руководства к улучшению текущих финансовых показателей в ущерб вложению средств в долгосрочное развитие, что противоречит стратегическим инициативам и миссии компании.

В концепции ССП многие стратегические показатели достигаются благодаря реализации нефинансовых целей, которые не учитываются в большинстве систем отчетности или не связаны с финансовыми результатами.

Осуществляя формирование номенклатуры стратегических показателей, необходимо помнить, что по-настоящему критическими эти показатели становятся тогда, когда без каждого отдельного показателя невозможно достичь цели организации и реализовать миссию. Таким образом, каждый показатель

необходим для миссии, а все вместе эти показатели достаточны для достижения миссии. Это правило необходимости и достаточности следует применять к каждому, а затем и ко всему перечню показателей.

Анализируя систему показателей, используемую в газораспределительных организациях корпорации «Газпром», отметим отсутствие в ней нефинансовых показателей, например характеризующих развитие персонала и инфраструктуры корпорации, а в перспективе «внутренние процессы», – отсутствие экологических показателей. Адаптируя систему сбалансированных показателей к особенностям функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, предлагаем изменить традиционный взгляд руководства компании на систему показателей, совершенствовать ее структуру и расширить за счет перспектив: инфраструктура/персонал, рынки и клиенты. Предложенная система поможет установить связь между стратегическими целями компании и ключевыми процессами организации, а через них с ресурсами, необходимыми для их достижения (таблица 4.3.10).

Предложенная система сбалансированных стратегических показателей будет содержать не только финансовые показатели деятельности, но и показатели развития персонала, инфраструктуры предприятия, экологические и показатели удовлетворенности потребителей качеством услуг, которые также важны.

Так, экологическая безопасность является важнейшим фактором обеспечения стабильной работы предприятий нефтегазовой промышленности, которые в целом определяют национальную безопасность страны. Например, достижение запланированных целевых значений показателя сокращения технологических потерь природного газа поможет значительно сократить издержки предприятия, кроме того, это в полной мере соответствует требованиям концепции энергосбережения, которая провозглашена на государственном уровне во многих стратегических документах страны.

Таблица 4.3.10 – Оптимизация системы сбалансированных стратегических показателей под особенности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности

Наименование перспектив	Фактически действующие группы показателей в системе стратегического планирования ОАО «Газпром газораспределение»	Предложенная адаптированная система сбалансированных показателей
Инфраструктура / сотрудники	Отсутствуют	Показатели развития персонала и инфраструктуры предприятия: – рост производительности труда; – затраты на развитие персонала; – реализация программ повышения квалификации; – формирование кадрового резерва; – организация работ тарифно-квалификационных комиссий по повышению разряда; – удовлетворенность персонала условиями труда; – внедрение нового оборудования, повышение технического уровня производства
Внутренние процессы	Безопасность, безаварийность, бесперебойность. Отсутствуют экологические показатели деятельности	Группу дополнить показателем: – объем технологических потерь природного газа при его транспортировке
Рынки/клиенты	Показатели консолидации и развития. Не учтены интересы потребителей	Группу дополнить показателем: – удовлетворенность потребителей качеством услуг
Финансы	Показатели экономической эффективности деятельности	Группу показателей оставить без изменений

Несмотря на важность данной группы показателей, информации о намеченных природоохранных мероприятиях не зафиксировано в показателях деятельности ГРП, а значит, они не входят в зону управления и контроля предприятия.

Важнейший стратегический фактор, определяющий успех компании, – высококвалифицированный персонал. Его качественная структура определяет возможность наиболее успешной реализации стратегии, расширения производства, роста производительности труда, повышения качества продукции и услуг. В настоящее время растут требования к квалификации персонала, поскольку современная экономика вступила в инновационную стадию развития, которая отличается высокой наукоемкостью производства, приоритетом качества

над количеством, непрерывным характером структурных изменений производства, обусловленных нововведениями. В таких условиях наиболее важным становится совершенствование качественного состава персонала. Новая версия стандарта ИСО 9001-2015 акцентирует внимание на компетенциях персонала и на их осведомленности. Знания в рамках системы менеджмента качества становятся ресурсом, которым необходимо управлять. Поэтому совершенствование системы развития и управления персоналом на предприятиях нефтегазовой промышленности является ключевым фактором успешной работы. Достигается это за счет реализации соответствующей кадровой политики, нацеленной на следующие основополагающие направления: совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала; оптимизация процедур подбора, адаптации, развития, мотивации; стандартизация процессов управления персоналом. Показателем результативности при этом является рейтинг удовлетворенности персонала условиями труда.

Основной потенциал роста производительности труда в газораспределительных предприятиях возможно изыскивать с помощью повышения технического уровня производства, внедрения новых технологий, конструктивных материалов, использования нового оборудования, оптимизации структуры управления, совершенствования методов управления, процессов организации производства, в том числе за счет повышения норм труда и расширения зон обслуживания, автоматизации учетных и вычислительных процессов и др.

Один из основных принципов менеджмента качества – ориентация на потребителей, и, несмотря на то что большинство газораспределительных предприятий осуществляют свою деятельность в условиях монопольного рынка, они все же не должны забывать о своей ответственности перед потребителями и постоянно заниматься совершенствованием своей деятельности и изучать удовлетворенность потребителей.

Объединяя в одной системе финансовую и нефинансовую составляющие деятельности, сбалансированная система стратегических показателей является отличным инструментом поддержки управленческих решений. Входящие в систему нефинансовые показатели по трем перспективам (инфраструктура/сотрудники, внутренние процессы, рынки/клиенты) помогает расширить область управленческого воздействия, а с другой стороны – концентрирует внимание руководства на ограниченном наборе ключевых показателей деятельности.

Адаптация системы сбалансированных стратегических показателей, направленная на стремление учесть требования всех заинтересованных сторон в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015, позволила получить матрицу интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления и сформулировать адаптированную систему сбалансированных стратегических показателей, интегрированную с принципами менеджмента качества (таблица 4.3.11). В этой матрице отражена взаимосвязь между принципами менеджмента качества и стратегическими целями компании, которые преобразуются в измеримые целевые показатели.

Следующий этап определения ключевых процессов – это непосредственно выделение ключевых компетенций организации и определение их взаимосвязи со стратегическими показателями организации, а также бизнес-процессами, ответственными за их реализацию.

Таблица 4.3.11 – Матрица интеграции менеджмента качества и стратегического управления в аспекте адаптированной системы ССП и используемых методов менеджмента качества

Стратегическая перспектива	Принцип менеджмента качества ИСО	Стратегические цели	Адаптированная система ССП	Методы менеджмента качества
Инфраструктура/сотрудники	Лидерство руководителя; Вовлечение персонала	Развитие организационного потенциала; Развитие информационной базы; Развитие человеческого капитала; Формирование кадрового резерва	Удовлетворенность персонала условиями труда; Затраты на обучение персонала; Затраты на информационное оснащение производства	Кружки качества, постоянное обучение, бригадный метод работы
Внутренние процессы	Процессный подход; Принятие решений, основанное на фактах; Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Демонстрация технологического превосходства; Безаварийная работа; Демонстрировать операционное совершенство (совершенствование системы управления, повышение имиджа)	Коэффициент обновления оборудования; Производительность труда; Объем производства; Уровень дефектности/потерь; Время на переделки; Количество аварийных ситуаций; Затраты на устранение несоответствий;	Разработка ландшафта взаимосвязанных бизнес-процессов организации, аудит поставщиков, статистические методы контроля качества, ФСА, FMEA-анализ, «Канбан», JIT, 5S, бережливое производство
Рынки/клиенты	Ориентация на потребителей; Постоянное совершенствовании	Увеличение объема продаж; Повышение качества продукции/ услуг; Повышать удовлетворенность клиентов	Объем продаж; Количества жалоб и рекламаций; Удовлетворенность потребителей качеством продукции / услуг	QFD, FMEA-анализ
Финансы	Системный подход; Принятие решений, основанное на фактах	Эффективное использование активов; Совершенствование системы издержек; Увеличение возможности получения доходов; Повышение стоимости компании	Коэффициент рентабельности; Коэффициент ликвидности; ROI – рентабельность инвестиций	ФСА, анализ затрат

При выявлении ключевых процессов необходимо учитывать следующие факторы:

- ситуация во внешней среде;
- тенденции развития рынка на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- текущая и прогнозируемая информация о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон;
- установленные цели и миссия организации;

- требования законодательной и нормативной документации;
- потенциальные финансовые и другие риски;
- установленные входы и выходы процессов;
- требования к взаимодействию процессов;
- требования к ресурсам и информации;
- операции и методы;
- необходимые или желательные записи;
- результаты измерений, мониторинга и анализа;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- прогнозы на инновации или улучшения.

Выявление ключевых процессов организации помогает определить потребность организации в разработке новых технологий или овладении новыми технологиями, разработке новой продукции или доведении до потребителя новых характеристик продукции для создания добавленной ценности и повышения конкурентоспособности.

Обобщение представленной выше теоретической информации позволило автору разработать механизм определения ключевых бизнес-процессов организации (рисунок 4.3.8) на основе выявления их взаимосвязи со стратегическими компетенциями (определяемыми соответствующими способностями и ресурсами), которые организация должна активно развивать, и целевыми стратегическими показателями, от которых зависит удовлетворенность потребителей, что делает процесс стратегического планирования более точным, специализированным и конструктивным.



Рисунок 4.3.8 – Механизм выявления ключевых бизнес-процессов организации

Использование системы ключевых бизнес-процессов и разработанного механизма может быть реализовано в соответствующей матрице взаимосвязи стратегических компетенций со стратегическими целями или ключевыми бизнес-процессами, адаптированной для использования предприятиями нефтегазовой промышленности (по аналогии с разработанным И. Ансоффом в работе «Корпоративная стратегия» шаблонным списком умений и ресурсов, или так называемой «сеткой компетенций», которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке»²⁷⁸. Поэтому можно утверждать, что подобная аналитическая модель позволяет обосновать стратегические решения, в особенности относительно стратегии диверсификации бизнеса. Искусство стратегического управления заключается именно в умении реализовать соответствие организации с ее отличительными

²⁷⁸ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – С. 212.

компетенциями и ключевыми процессами своей задаче и стратегии. Таким образом, цель стратегического анализа стратегических компетенций и ключевых процессов – предложить базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества²⁷⁹.

Результат анализа стратегических компетенций и выявления ключевых процессов организации – создание уникальной, адаптированной для каждого вида бизнеса предприятий нефтегазовой промышленности матрицы «стратегических компетенций/стратегических целей или ключевых бизнес-процессов», которая может быть внесена в регламенты технологических и бизнес-процессов конкретных предприятий, а также использована при повышении квалификации персонала, подборе оборудования на основе выявления корреляций с этими элементами в матричной форме.

Составление трехмерной Y-матрицы поможет установить взаимосвязь компонентов стратегической компетенции, определяющих способность организации успешно реализовать намеченные цели, с конкретными целевыми показателями стратегии и бизнес-процессами организации, отвечающими за их выполнение (рисунок 4.3.9). Поле матрицы Y демонстрирует, какие целевые показатели достигаются с использованием данной компоненты стратегической компетенции организации. Поле X формулирует вид стратегической компетенции, определяющей способность организации успешно реализовать намеченные цели, а поле Z демонстрирует, какие бизнес-процессы в большей или меньшей степени обладают способностями, описанными в конкретных компонентах компетенции и участвуют в достижении намеченных целевых показателей (вклад бизнес-процессов).

²⁷⁹ Ключевые компетенции [Электронный ресурс] // Marketopedia: онлайн-энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html> (дата обращения: 12.01.2012).

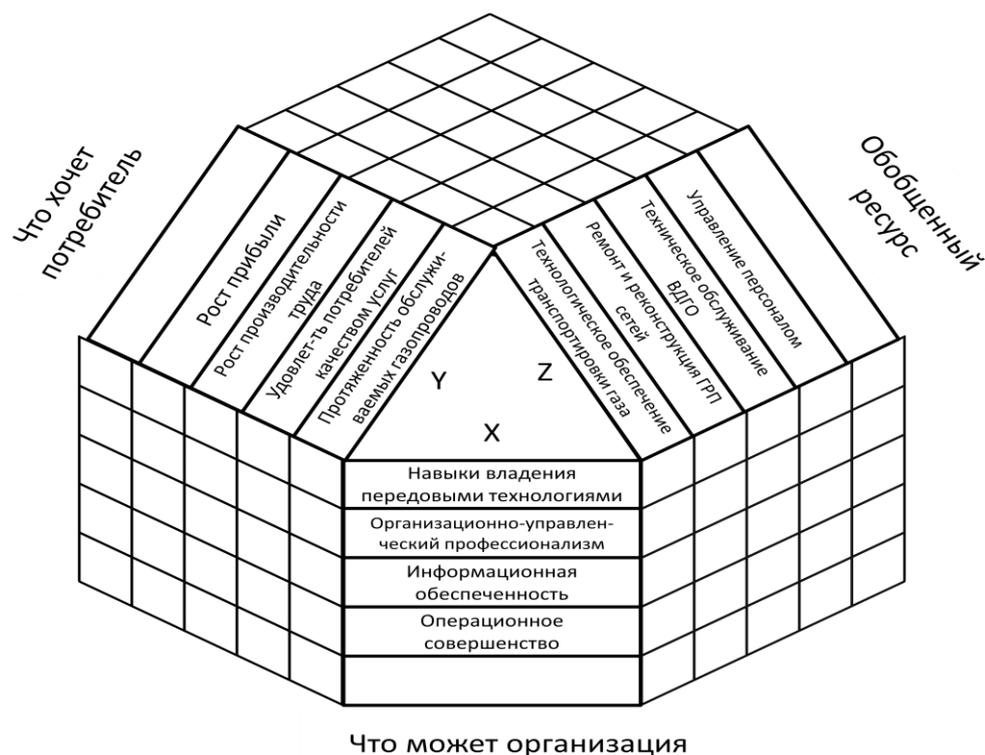


Рисунок 4.3.9 – Трехмерная Y-матрица выявления ключевых процессов организации

Использование подхода на основе трехмерной матрицы позволит наиболее эффективно организовать процедуру выявления взаимосвязей и определить уровень корреляции между составом стратегической компетенции, ССП и бизнес-процессами, что в итоге сделает эту процедуру наиболее понятной для реализации и прозрачной для руководства и персонала.

Проведенный сбалансированный анализ контекста предприятия в соответствии с разработанной интегрированной моделью позволил получить целостную картину, характеризующую внешнюю и внутреннюю среду организации. На базе полученной информации сформирована информационная база – стратегический ландшафт организации, который должен стать основой для проведения форсайт-сессии.

Обычно в каждом из форсайт-проектов применяется комбинация различных методов, в числе которых работа с большими экспертными панелями, Дельфи, SWOT-анализ, «мозговой штурм», построение сценариев, деревья релевантности,

анализ взаимного влияния и другие инструменты, в том числе технологические дорожные карты²⁸⁰.

Результаты сбалансированного стратегического анализа занесены в общую таблицу, в которой с применением Rapid мини-форсайта сделаны экспертные выводы относительно ситуации, сложившейся во внешней и внутренней среде, и даны дальнейшие прогнозы развития (таблица 4.3.12).

Таблица 4.3.12 – Результаты сбалансированного анализа контекста предприятия

Объект анализа	Обобщение выводов по результатам анализа
Внешняя среда	Участие в управлении и поддержка государства сдерживает рост тарифов, усугубляя финансовое положение компаний. Реализация программы газификации регионов России создает предпосылки для расширения рынка услуг ГРО, роста числа клиентов, снижения себестоимости работ, создает условия для развития новых видов деятельности. Ужесточающиеся требования экологической безопасности и экономичности создают предпосылки для развития процессов модернизации устаревшего оборудования, внедрения в практику новых материалов и технологий и оборудования, обучения персонала
Интересы стейкхолдеров	Повышение технологической сложности объектов газораспределения создает необходимость повышения требований к квалификации принимаемого на работу персонала и постоянного обучения уже работающих специалистов, а также совершенствования систем мотивации. Общая экономическая ситуация способствует развитию новых видов деятельности и создает необходимость ориентироваться на требования потребителей и других заинтересованных сторон, обращая внимание на качество предоставляемых услуг
Внутренние ресурсы предприятия и стратегическая компетенция	Существующая организационная структура управления требует оптимизации и развития горизонтального взаимодействия, залогом успеха которого является полное вовлечение работников и постоянное их обучение. Выявление ключевых процессов предприятия с учетом ключевой компетенции демонстрирует уровень развития процессов в организации с учетом областей наивысшей активности и проблемных участков, конкретизируя основные направления развития

Форсайт, как целая группа методов долгосрочного научно-технологического и экономического прогнозирования, обладает свойством вариативности, допущения, рассмотрения различных сценариев и формирования разнообразных прогнозов.

²⁸⁰ Картирование технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/> (дата обращения: 14.09.2013).

Проведенный анализ и тщательная обработка полученной информации в ходе мини-форсайт-сессии с помощью экспертной группы (специалистов различных подразделений газораспределительных предприятий и предприятий-партнеров) позволяет предложить несколько альтернативных вариантов стратегии.

Россия находится на пути инновационного и эффективного развития энергетического сектора, удовлетворяя энергетические потребности растущей экономики на внутреннем и внешнем рынках. Для участников энергетических рынков в настоящее время резко возросла неопределенность их будущего (в перспективе 10–20 лет).

По мнению ученых, сейчас разворачивается новый крупный инвестиционный цикл в энергетике развитых индустриальных стран. Обычная продолжительность такого цикла составляет 40–60 лет и определяется сроком эксплуатации основных генерирующих объектов и энергетических инфраструктур. В ближайшие 5 лет будут выводиться из эксплуатации мощности, возраст которых превышает 40 лет и которые были созданы в рамках предшествующего крупного инвестиционного цикла в 60–80-е годы XX века.

Многочисленные прогнозы на период до 2020 года предвещают политизацию рынка газа (конфликты России с транзитерами газа), пики цен на нефть и газ, ужесточение требований к экологии, приближение пиков добычи эффективных запасов углеводородов, критическую долю импорта. Учитывая вышеназванные риски и используя анализ, проведенный в данной работе, мы с участием экспертной группы в ходе форсайта разработали несколько сценариев развития газораспределительных предприятий.

Оптимистичный сценарий.

Потребление природного газа ежегодно увеличивается примерно на 2–4%. Прирост происходит в том числе за счет промышленных потребителей. Тенденции по наращиванию поддержаны программами газификации. Увеличение потребления будет обеспечено соответствующим наращиванием голубого

топлива, таким образом, предприятия газораспределительной системы будут обеспечены растущими объемами транспортировки по сетям. Например, в регионах планируется осуществить перевод существующих котельных с твердого топлива на газ.

Природный газ еще несколько десятилетий будет оставаться наиболее эффективным и сравнительно дешевым видом топлива, цены на которое регулирует государство. Газораспределительные предприятия имеют статус естественных монополий в сфере транспортировки газа по трубопроводам низкого и среднего давления в своей области. В настоящее время областные газораспределительные предприятия защищены от появления конкурентов и возможностей потери потребителей, так как получить доступ к магистральным газопроводам можно только с согласия «Газпромрегионгаза», основной задачей которого является полный контроль над газораспределительной системой.

«Газпром» планирует осуществлять строительство газопроводов на собственные средства и средства местных бюджетов, что позволит увеличить объемы услуг, предоставляемых газораспределительными предприятиями, без существенного увеличения финансовых затрат с их стороны.

Прогнозируется повышение прибыли от прочих видов деятельности (например, строительство новых газопроводов).

Будущее повышение оптовой цены на газ повлечет за собой повышение тарифов на услуги газораспределительных предприятий.

Будет существенно уменьшено количество видов нерентабельной деятельности, например реализация сжиженного газа, что повлечет за собой рост нормы чистой прибыли.

Рост финансирования позволит получать дополнительные средства на строительство и выкуп газораспределительных сетей.

Вопросы, решение которых зависит от местных администраций, будут находиться в зоне повышенного внимания государства и лоббироваться «Газпромом». Сотрудничество с региональными газовыми организациями

позволяет оказывать влияние на неплательщиков, в частности поднять оплату услуг до 100% и добиться оплаты образовавшейся задолженности потребителей за газ.

Риск банкротства газораспределительных организаций снижен благодаря имеющемуся статусу стратегически важных предприятий, а также подкреплен участием «Газпрома» в капитале газораспределительных предприятий.

Пессимистичный сценарий.

Тарифы на транспортировку контролируются государством, что приводит к высокому риску снижения прибылей ГРП.

Резкий рост оптовых цен на газ может побудить промышленные предприятия ужесточить контроль над потреблением этого вида топлива или привести к замещению природного газа другими видами энергоносителей, например мазутом.

Полный отказ от использования природного газа возможен только на мелких предприятиях, где переоснащение мощностей не потребует серьезных капитальных вложений. Недостаточный уровень бюджетного финансирования программы газификации увеличивает риски, связанные со снижением темпов строительства и реконструкции газовых сетей, и, как следствие, может привести к стагнации на рынке транспортировки газа: объемы транспортировки сохранятся на старых уровнях.

Также существует риск сокращения финансирования «Газпромом» газификации. Исключение инвестиционной надбавки из тарифов газораспределительных предприятий приведет к снижению выручки и существенному падению показателей рентабельности.

Усугубление ситуации с банкротством крупных промышленных потребителей может привести к существенному уменьшению объема транспортируемого газа.

В счет задолженностей накопившихся за прошлые годы, возможно отчуждение основных средств.

Неплатежи потребителей и ухудшение экономической ситуации вынуждают списывать в убытки значительную часть просроченной дебиторской задолженности.

Сценарий, ориентированный на принципы менеджмента качества.

Качество менеджмента на предприятиях системы газораспределения находится на среднем уровне и является примерно одинаковым для всех компаний. В управлении предприятиями основной упор делается на стабильное обеспечение транспортировки газа. Вопросы финансовой эффективности сводятся не к контролю над операционными затратами, а к их раздуванию с целью пролоббировать более значительное повышение тарифа.

Однако менеджмент компаний все больше осознает необходимость не только внедрения и развития передовых технологий, но и возможности осуществления интеграции технологических инноваций с учетом операционной и экологической безопасности и эффективности. Для достижения этих целей необходимо особое внимание уделять достижению оперативной эффективности за счет ориентации на принципы менеджмента качества. Ориентация на требования потребителей, процессный подход, постоянное совершенствование деятельности и др. позволят предприятиям газораспределительной системы повысить уровень технического обслуживания ВДГХ и существующих газопроводов, снизить уровень аварийности, повысить энергетическую эффективность и экологическую безопасность, консолидировать в своем составе и увеличить имущественный комплекс общества, осуществить инвентаризацию и формирование базы данных по бесхозным газопроводам, провести передачу бесхозных газопроводов на баланс общества.

Программа газификации регионов при этом является дополнительным фактором развития бизнеса газораспределительных предприятий, так как приводит к увеличению объемов прокачки газа.

Высокая специализация деятельности (более 80% доходов компании формируются за счет основной деятельности, что делает генерацию выручки

более прогнозируемой) позволит сконцентрироваться на достижении операционного совершенства.

За счет повышения качества выполняемых работ и услуг (например, за счет этого снизится аварийность, что позволит сэкономить средства) предприятия газораспределительной системы могут добиться значительного снижения затрат и повышения ликвидности.

Стабильные темпы роста экономики и высокая концентрации промышленных предприятий позволит наращивать объемы сбыта и генерировать устойчивый поток денежных доходов.

Разработка дорожной карты может служить частным методом представления результатов форсайта. Пока данный метод не нашел широкого распространения в России, поэтому как таковые унифицированные методические подходы и алгоритмы формирования дорожных карт еще не сформированы, структура и форма данного документа жёстко не заданы, а весь процесс картирования отличается высокой степенью творчества.

Реализация сценария развития, ориентированного на принципы менеджмента качества, может быть продемонстрирована с помощью дорожной карты, в которой представлены две наиболее вероятные линии развития на предприятиях нефтегазовой промышленности – постоянный рост за счет модернизации и оптимизации технологического процесса, разумной экономии и диверсификация деятельности (рисунок 4.3.10).

Стратегия, направленная на долгосрочное повышение стоимости активов, осуществляется с ориентацией на принципы менеджмента качества и реализуется посредством постоянного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных показателей деятельности по сравнению с прошлыми периодами. Обратившись к категориям оптимизированной с учетом специфики деятельности предприятий нефтегазовой промышленности адаптированной системы сбалансированных стратегических показателей, можно увидеть, что в ней за выполнение стратегии в первую очередь отвечает финансовая группа показателей, среди которых

увеличение прибыльности, определяемой, например, уровнем доходов от основной деятельности.

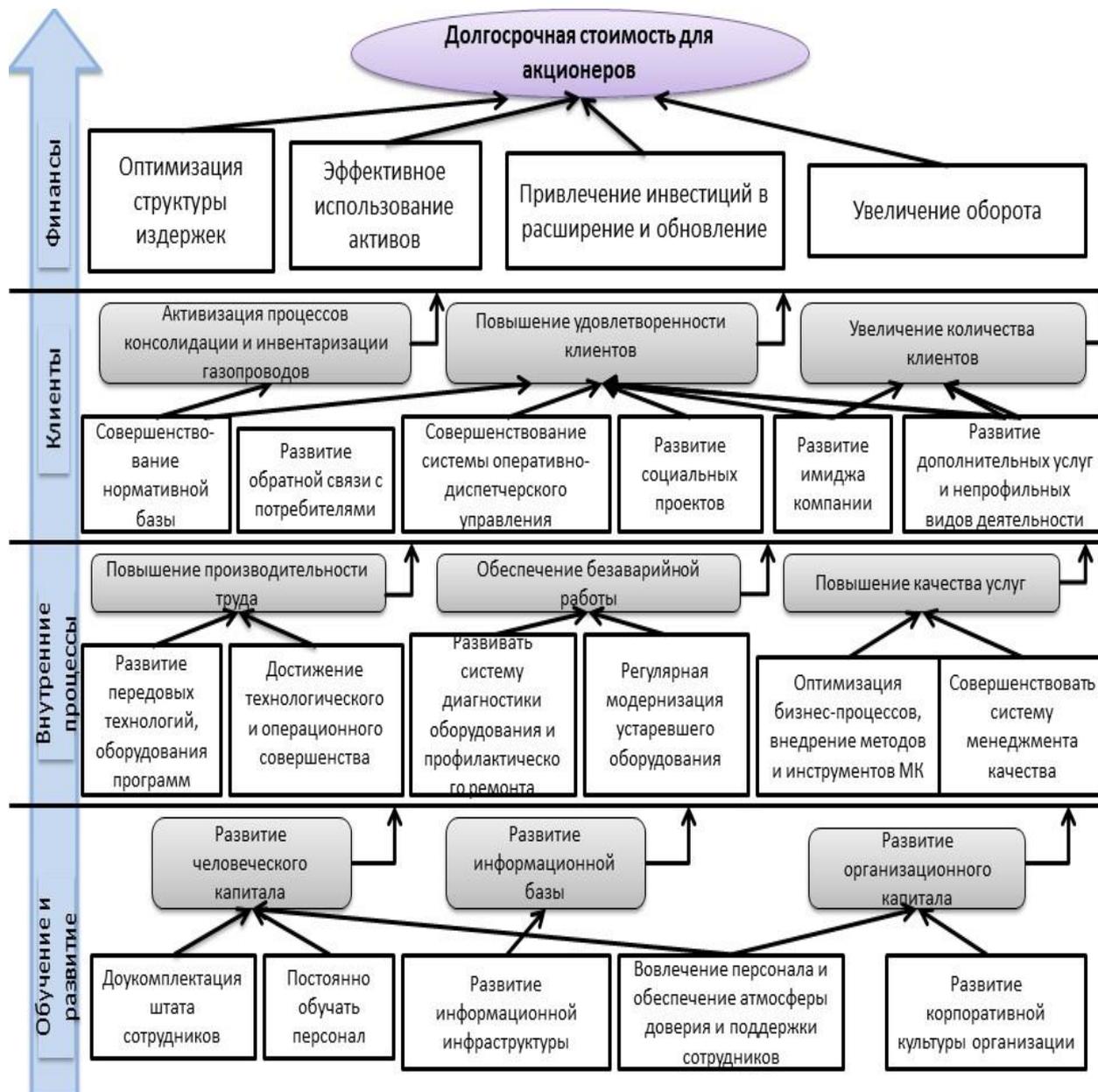


Рисунок 4.3.10 – Стратегическая карта развития
ООО «Газпром межрегионгаз Саратов»

Однако, учитывая тенденции настоящего времени, когда возникает акционерам устойчивого роста стоимости активов, нужно сосредоточить внимание менеджеров компании не на краткосрочном повышении прибыли в ущерб долгосрочной перспективе, а на постоянном вложении средств в развитие и

обновление технологических, информационных и организационных ресурсов. В то же время необходимо понимать, что финансовые показатели улучшаются под воздействием трех групп факторов – роста производительности, повышения качества услуг и снижения аварийности – за счет реализации двух способов развития: во-первых, путем использования передовых технологий и модернизации старого оборудования, за счет снижения себестоимости; во-вторых, посредством оптимизации существующих бизнес-процессов и активного использования методов менеджмента качества, что позволит повысить удовлетворенность старых клиентов, привлечь новых, улучшит имидж компании, а также ее инвестиционную привлекательность.

Активное развитие непрофильных видов деятельности можно планировать для привлечения новых клиентов в ходе реализации стратегии диверсификации, отвечающей за повышение показателей групп «Развитие» и «Эффективность» в силу монопольного положения большинства предприятий нефтегазовой промышленности, в том числе газораспределительных организаций. Диверсификация деятельности может быть реализована через активное развитие услуг по проектированию и строительно-монтажным работам по газификации, по установке и ремонту газового оборудования и др.

Ниже представлена дорожная карта технологического развития ГРП Саратовской области (таблицы 4.3.13 - 4.3.14).

Таблица 4.3.13 – Дорожная карта технологического развития

Цели: повышение качества, безопасности, надежности газоснабжения	Технологические задачи			
	1 этап		2 этап	
	2015	2016	2018	2020
Совершенствование материалов и технологий строительства и реконструкции газораспределительных сетей	Строительство новых газопроводов из полиэтиленовых труб			
		Применение новых изоляционных материалов		
			Установка/замена катодных станций нового поколения для защиты стальных подземных газопроводов от коррозии	
		Использование в качестве запорной арматуры системы шаровых кранов (вместо традиционных задвижек)		
		Внедрение протекторной защиты стальных газопроводов		
Совершенствование систем оперативно-диспетчерского управления объектами газораспределения	Внедрение систем телемеханики ГРП, ШРП			
	Создание баз данных научно-технической информации		Обеспечение интеграции научно технической информации, в единое информационное пространство	
		Внедрение автоматизированных систем диспетчерского управления объектами газораспределения		
Совершенствование нормативной базы газораспределения	Разработка нормативно-технической документации, устанавливающей требования к внедряемым технологиям и продуктам			
	Разработка НД по интеграции СМК и СУ			
	Внесение изменений в действующие НД, ОСТ, СП, РД			
Повышение энергоэффективности работы	Модернизация котельных путем замены старых котлов на новые (срок окупаемости 4,5 года, ожидаемая экономичность 15% природного газа)- замена 20 единиц в год			
		Применение водогрейных гелиоустановок в теплое время (срок окупаемости 8 лет) – дальнейшая экономия 500 куб.м на один котел		
Изменение во внешнем контексте реализации дорожной карты				
Негативные внешние факторы и риски			Возможности	
1. Сложная геополитическая обстановка в мире, падение стоимости нефти; 2. Введение санкций на поставку импортного высокотехнологичного оборудования; 3. Недостаток свободных финансовых средств; 4. Технологическое отставание и разрыв в инновационной цепочке; 5. Нехватка квалифицированных кадров 6. Высокий уровень износа оборудования и сетей газоснабжения			1. Сокращение расходов на эксплуатацию газопроводов за счет снижения численности обслуживающего персонала, средств измерений, мероприятий на диагностирование; 1. Снижение издержек на восстановление объектов газоснабжения и аварийные ремонты; 2. Управление рисками, позволяющее сократить требующиеся предприятию материальные и организационные ресурсы.	

Таблица 4.3.14 – Базовая целевая модель дорожной карты технологического развития

Целевые показатели	2014 факт	Первый этап		Второй этап	
		2015	2016	2018	2020
Рост протяженности газопроводов, км	Построен межпоселковый газопровод с.Пудовкино – с.Широкий Буерак Саратовского района, протяженность 7 км (объем инвестиций ОАО «Газпром» - 24 млн. руб.).	Газификация объектов в следующих р-нах: Красноармейский Вольский, Озинского, Перелобский, Балашовский, Калининский, Аркадакский Балаковский Всего: проектные работы по 18 объектам	Проектирование по 8-ми объектам	50 км	100 км
		136,8 км, в том числе 110,6 км межпоселковых газопроводов		150 км	
Надежность: снижение количества и протяженности прекращений газоснабжения, %	3	25	30	35	50
Качество: Снижение отклонения от установленного уровня давления подачи газа, %	25	20	15	10	5
Безопасность: Снижение количества аварийных случаев, %	10	15	20	30	40
Снижение затрат на предотвращение и ликвидацию аварийных ситуаций, %	5	10	15	20	30

Основные цели, которые могут быть достигнуты в результате ее реализации, состоят в повышении качества, безопасности и надежности газоснабжения. Работа по реализации запланированных результатов по уровню безопасности, качества и надежности газоснабжения будет происходить наиболее эффективно при условии функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. Так как в этом случае будут совместно и гармонично использованы методы и инструменты каждой их управленческих систем.

Таким образом, функционирование интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, осуществляемое с активным применением современного инструментария, опирается на глубокий и

всесторонний анализ контекста предприятия (внешней и внутренней среды), что делает разработку стратегии более объективной процедурой. Использование экспертного мнения при осуществлении форсайта является важным элементом этой процедуры, так как позволяет более точно и гибко реагировать на внешние вызовы, постоянно растущие запросы потребителей и требования рынка.

Выводы по главе 4:

1. Проблема методической обеспеченности интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления является основополагающей, определяющей успешность будущих стратегий. Современная теория и практика стратегического управления располагает обширной базой методов, моделей и инструментов, в то же время не выработано единого подхода к их классификации. В работе предложена комплексная систематизация и осуществлена дифференцированная классификация инструментов и методов стратегического управления на основе различных критериев классификации. Один из них – поэтапная структура процесса стратегического управления (с учетом разработанной авторской модели процесса стратегического управления). Данная классификация является наиболее научно обоснованной с точки зрения практики использования и осуществления оптимального подбора научно-методического обеспечения для каждого этапа функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления.

2. Методы и инструменты менеджмента качества в соответствии с целью настоящего исследования и объективной необходимостью хорошо дополняют методическую базу стратегического управления, принося в нее определенную долю конструктивизма и объективности. Для выявления проблемных областей пересечения инструментария менеджмента качества и стратегического управления автором осуществлена их комплексная систематизация, результатом которой стала матрица, связывающая основные стадии стратегического управления и процессы менеджмента качества, тем самым определяющая взаимосвязь и степень корреляции между этими процессами, а также

формирующая интегрированный комплекс методов менеджмента качества и стратегического управления, который можно использовать совместно для достижения кумулятивного и синергетического эффекта и наилучших результатов деятельности в долгосрочной перспективе.

3. Развитие и реализация методологии и подбор необходимого инструментария для осуществления эффективного стратегического управления, ориентированного на принципы менеджмента качества, является логичным продолжением контент-анализа эволюции теории и методологии стратегического управления и интеграции его с менеджментом качества. Существующая неоднородность взглядов, а также попустительское отношение руководства многих компаний к использованию научно обоснованного инструментария в практике стратегического управления нефтегазовыми предприятиями (выявленные в ходе интервьюирования) предопределили необходимость комплексного использования методического инструментария на этапе планирования стратегии.

4. В ходе исследования автором установлено, что выбор того или иного метода стратегического управления и менеджмента качества в процессе разработки стратегии в первую очередь зависит от цели этапа процесса стратегического управления, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов. Разработанная на основе компиляции стандартных моделей и инструментов, реализуемых на различных этапах стратегического управления, инструментально-методическая модель интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления адаптирована для использования предприятиями нефтегазовой промышленности. Модель содержит статическую (универсальные методы и инструменты стратегического управления и менеджмента качества) и динамическую (форсайт с использованием различных инструментов и методов) группу методов и инструментов. Динамизм этой части модели придается вариативностью будущего, выраженного в нескольких вариантах сценариев развития, сформированных по

результатам форсайт-сессии.

5. Процедура стратегического управления на основе принципов менеджмента качества нуждается в детальной проработке с методологической и инструментальной точек зрения, основой которых может стать разработанная автором интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия, состоящая из совокупности нескольких частных моделей анализа, каждая из которых описывает отдельные аспекты и перспективы его структуры, а все вместе они формируют сбалансированное, полное и комплексное представление о динамике и перспективах развития анализируемого экономического объекта.

6. С целью наиболее точного выявления ключевых процессов организации, непосредственно отвечающих за реализацию стратегии, нами введено понятие стратегической компетенции как способности организации эффективно использовать имеющуюся совокупность конкурентных преимуществ для достижения стратегических целей, удовлетворяя запросы потребителей и постоянно совершенствуя свою деятельность.

7. В рамках процесса выявления ключевых процессов организации для осуществления эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предложена адаптированная для предприятий нефтегазовой промышленности система сбалансированных стратегических показателей, ее особенность состоит в возможности учета перспектив развития, обеспечивающих достижение позитивного эмоционального состояния сотрудников, наилучшую потребительскую удовлетворенность качеством услуг и экологическую безопасность деятельности, что в полной мере соотносится с принципами менеджмента качества. Внесенные предложения по оптимизации системы стратегических показателей позволят расширить сферу управленческого влияния и связать стратегические цели предприятия с оперативными показателями.

8. Выявление ключевых процессов осуществлено с помощью трехмерной матрицы путем определения степени корреляции между стратегическими компетенциями, ССП и бизнес-процессами, что в итоге делает эту процедуру наиболее понятной для реализации и прозрачной для руководства и персонала. Разработанная аналитическая модель определения ключевых процессов организации позволяет обосновать стратегические решения.

9. Проведенный сбалансированный стратегический анализ контекста предприятия в соответствии с разработанной интегрированной моделью позволил получить целостную картину, характеризующую внешнюю и внутреннюю среду организации, и сформировать информационную базу – стратегический ландшафт организации – для проведения корпоративного форсайта, результатом которого стали несколько вариантов стратегии, дорожная карта развития система сбалансированных стратегических показателей для предприятий нефтегазовой промышленности.

Таким образом, научно-методическое обеспечение является наиболее важным фактором эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. Для этапа стратегического планирования особенно важна интеграция методов и инструментов менеджмента качества и стратегического управления, а также ориентация на принципы менеджмента качества на основе системного и процессного подхода для формирования и выбора оптимальной стратегии и ее успешной реализации.

Глава 5. Разработка интегрированной системы управления имплементацией стратегии на основе принципов менеджмента качества

5.1. Организационно-управленческий механизм имплементации стратегии на основе принципов менеджмента качества

В процессе функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления как сложного итерационного процесса, состоящего из определенной последовательности взаимосвязанных этапов, одним из наиболее важных структурных блоков является имплементация (реализация или осуществление, исполнение) стратегических планов. Мы согласны с точкой зрения З.Ю. Прониной, что имплементация является ключевым звеном стратегического процесса, которому следует уделять первостепенное значение в ходе стратегического управления²⁸¹.

Процесс стратегического управления, начиная от разработки стратегии до ее успешной реализации, достаточно длительный и трудоемкий. Многие организации в силу большого количества объективных и субъективных причин затрудняются пройти его успешно. По статистике, всего от 20 до 40% организаций реализуют запланированную стратегию успешно и в полном объеме и получают желаемые результаты. Возникновение «стратегического разрыва» и причины его появления вызывают все больший научный интерес²⁸².

Успешность имплементации стратегии обусловлена действием множества факторов внешней и внутренней среды, которые в своей совокупности создают контекст высокой неопределенности. Именно поэтому порой самые эффективные стратегии, сформированные по всем правилам методологии стратегического менеджмента, в полной мере ориентированные на тенденции и тренды внешнего

²⁸¹ Пронина, З.Ю. Место имплементации стратегии в стратегическом процессе в современных организациях / З.Ю. Пронина // Экономика. Управление. Право. –2010. – № 10. – С. 22.

²⁸² Там же, с. 23.

и внутреннего окружения, обречены на неудачу. Несоответствие фактических результатов реализации стратегии стратегическим целевым показателям обозначается в теории стратегического менеджмента термином «стратегический разрыв». В этой связи М. Ковени пишет: «Стратегический разрыв реален и существует в большинстве организаций. Часто незаметный взгляду, этот разрыв представляет собой явную угрозу не только будущим успехам, но и элементарному выживанию организации и, безусловно, оказывает сильнейшее влияние на эффективность действий руководителей компаний и работающих под их началом сотрудников»²⁸³.

Многие ученые отмечают, что стратегический разрыв является наиболее важной теоретической и практической проблемой организаций. Так, С. Бодли-Скотти и А. Бренч в своем исследовании, проведенном в 2007 году, обследовали 380 компаний на предмет потерь, связанных со стратегическим разрывом, и выяснили, что более 25% компаний потеряли из-за этого две трети капитализации, причем в 80% случаев он был вызван существенными дефектами в планировании и бюджетировании имплементации стратегии²⁸⁴.

Уже несколько десятилетий отечественная и зарубежная экономическая наука исследует и предлагает для реализации новые подходы, методы и инструменты осуществления стратегического анализа, планирования и формулировки стратегии, однако вопросы создания организационно-управленческого механизма имплементации стратегии остаются не разработанными. В связи с этим достаточно очевидно, что такие вопросы, как процесс имплементации стратегии, контроль за ее реализацией, оценка имплементации, менее ясны и понятны, чем проблемы стратегического анализа,

²⁸³ Ковени, М. Стратегический разрыв. Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Генстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М.: Альпина, 2004. – С. 16.

²⁸⁴ Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S. Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – p. 34-35.

формулировки и выбора стратегии: «все хорошо научились планировать, но мало кто умеет делать»²⁸⁵.

Задача реализации стратегии является не менее ответственной в стратегическом процессе, чем планирование. Планирование отвечает за разработку стратегии, но при плохой ее реализации стратегические позиции организации могут существенно ухудшиться. Основная задача современных исследователей состоит в выявлении и классификации проблем, связанных с реализацией стратегии, а также определении направлений, методов, инструментов и моделей эффективной имплементации стратегических планов.

Имплементация (реализация или воплощение) стратегии – это один из основных этапов стратегического процесса, которому следует уделять первостепенное значение в процессе управления развитием организации. Для подтверждения этого тезиса в диссертации рассматривается структура процесса стратегического управления в целом (от постановки целей и утверждения миссии до подведения итогов, осуществления контроля и корректировки планов): миссия и цели, стратегический анализ (завершающийся выдвижением альтернатив развития и формулировкой критериев оценки альтернатив), формулирование стратегии, внедрение стратегии, имплементация (реализация) и оценка результатов с использованием соответствующего инструментария. Все эти этапы стратегического процесса существуют не изолированно: между ними имеются системные связи и отношения. Так, Лоренс Г. Гребиниак в своих работах отмечает, что «...планирование и исполнение взаимозависимы. От того, что именно запланировано, будет зависеть то, как оно будет исполняться. Реальное проведение стратегии в жизнь, в свою очередь, вносит свои коррективы в стратегию как таковую. Таким образом, чем больше взаимодействуют между собой «стратегии» и «исполнители» – как на этапе разработки стратегии, так и на

²⁸⁵ Гребиньяк, Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – С. 17.

уровне реализации, – тем больше вероятность успеха»²⁸⁶. Таким образом, основания для успеха реализации закладываются на ранних этапах планирования.

Имплементация стратегии может быть структурирована на три взаимосвязанных этапа: непосредственно реализация стратегии, мониторинг результатов и корректировка стратегии.

При разработке стратегии и выборе организационно-управленческих механизмов ее имплементации необходимо учитывать некоторые особенности:

- стратегические решения характеризуются некоторой отдаленностью результатов и мероприятий от момента их разработки до реализации;
- опосредованный характер воздействия стратегических решений на результаты деятельности организации, связанный с тем, что реализуются они посредством принятия и осуществления тактических и оперативных решений.

Такие особенности существенно осложняют возможности анализа результативности имплементации стратегий и предусматривают оценку возможности наступления стратегических разрывов только в кратко- или среднесрочной перспективе. Поэтому в современном стратегическом менеджменте основные акценты сделаны не столько на количественных методах оценки и прогнозировании имплементации стратегий, сколько на систематизации и разработке функциональных методов управления рисками не исполнения стратегии.

Наука и практика современного стратегического менеджмента уделяет существенное внимание систематизации типовых проблем имплементации стратегии, порождающих «стратегический разрыв» – крушение стратегических планов, с которым, по мнению ряда авторов, сталкивается большинство современных компаний.

²⁸⁶ Гребиньяк, Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – С. 152.

Лоренс Г. Гребиниак в своей работе, посвященной выявлению основных проблем исполнения стратегии, представил результаты исследований Wharton и Gartner Group, проведенного в 2003 году (таблица 5.1.1).

Мнения респондентов относительно важности эффективности управления процессом исполнения, нехватки финансов и стимулов сходятся. По некоторым проблемным аспектам деятельности мнения респондентов расходятся незначительно. На первом месте по значимости и в обоих обзорах Хребиниака, и в авторском исследовании стоит эффективность управления процессом исполнения. Респонденты однозначно отмечают как отрицательно воздействующую на реализацию стратегии неспособность управлять изменениями эффективно.

Проблемы с обменом информацией или передачей знаний также отрицательно сказываются на исполнении стратегии. Неясные обязанности и плохой обмен необходимой информацией негативно отразятся на осуществлении координации и интеграции внутриорганизационных бизнес-единиц, что особенно важно в случае сложных стратегий, требующих сотрудничества.

Необходимо отметить, вовлеченность руководства в реализацию и финансовая поддержка отделены топ-менеджерами от проблемы управления, о которой говорилось ранее как о наиболее значимой для реализации стратегии. Управление охватывает все стадии реализации стратегии, и даже после распределения ресурсов продолжается взаимодействие руководства и подчиненных.

Опрос продемонстрировал различия во мнениях по проблеме ущербной или неопределенной стратегии. Так, в обзоре Wharton-Executive Education этот фактор был поставлен на второе по значимости место как препятствующий исполнению стратегии, а в обзоре Wharton-Gartner он поставлен на пятое место.

Таблица 5.1.1 – Сопутствующие проблемы и препятствия успешной реализации стратегии ²⁸⁷

Проблема	Обзор Wharton-Gartner (выборка 243 человека)	Обзор Wharton-Executive Education (выборка 200 человек)	Собственное исследование (выборка 50 человек*)
1. Неспособность эффективно управлять процессом или преодолевать внутреннее сопротивление изменениям	1	1	4
2. Попытки претворять в жизнь стратегию, которая находится в противоречии с существующей структурой управления	2	5	3
3. Плохо поставлен обмен информацией между людьми или деловыми единицами, ответственными за выполнение стратегии	2	4	3
4. Неясная коммуникация ответственности	4	5	3
5. Ущербная или неопределенная стратегия	5	2	3
6. Нехватка личного интереса к стратегии или исполнению среди ключевых служащих	5	8	9
7. Недостаточно продуманный план действий, отсутствие модели	7	2	6
8. Нехватка понимания роли организационной структуры и проекта в процессе выполнения	9	5	5
9. Неспособность договориться между собой на критических этапах исполнения	7	10	7
10. Нехватка стимулов	9	8	10
11. Нехватка финансов	11	12	17
12. Нехватка поддержки со стороны топ-менеджеров	12	11	16

* Автором проведено собственное исследование, в котором были использованы вопросы, разработанные Лоренс Г. Хребиниаком. В интервьюировании принимали участие представители топ-менеджмента нефтегазовых компаний г. Саратова и области (выборка 50 человек). Среди наиболее известных предприятий: ОАО «Газпром», ОАО «Газпром газораспределение», ГИПРОНИИГАЗ, ЛУКОЙЛ, ЗАО «ЮГАНА» и др.

²⁸⁷ Гребиньяк, Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – 450 с.

Аналогично расположились мнения по поводу недостаточно продуманного плана действий, отсутствия модели: в обзоре Wharton-Executive Education – второе по значимости место, в обзоре Wharton-Gartner – седьмое. По-разному респонденты воспринимают важность организационной структуры или проекта в процессе исполнения.

Собственный опрос среди топ-менеджеров нефтегазовых компаний указал в основном на проблемы, связанные с недостаточным финансированием, отсутствием поддержки со стороны руководства, отсутствием должных стимулов к исполнению и, как следствие, отсутствием личного интереса.

Многие ученые в качестве первостепенной причины возникновения стратегического разрыва отмечают отсутствие взаимосвязи между долгосрочной стратегией и краткосрочными планами. По мнению Г. Хэмела, К.К. Прахалада, «слишком большое число компаний располагает, с одной стороны, важной, но слишком расплывчатой долгосрочной целью, а с другой – подробными краткосрочными бюджетами и годовыми планами, которые никак не связаны между собой. Похоже, большинство компаний безоговорочно уверены в том, что краткосрочная и долгосрочная перспективы скорее граничат друг с другом, нежели тесно связаны между собой. Но дело в том, что долгосрочная перспектива – это вовсе не пятый год существующего стратегического плана. Она начинается здесь и сейчас!»²⁸⁸.

Исследователи подразделяют проблемы реализации, приводящие к стратегическому разрыву, на объективные и субъективные. Объективные – локализованы вне организации и определяются уровнем неопределенности, сложности, стабильности окружающей среды, они не зависят от субъективных решений и действий субъектов управления.

Д. Нортон выделил пять типов неопределенности среды:

²⁸⁸ Hamel, G. *Competing for the Future* / G.Hamel, , С.К. Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.), 1994.- p. 52.

1. Неопределенность, которая уменьшается при увеличении количества информации в рамках существующего объема знаний.

2. Неопределенность, которая уменьшается при увеличении объема знания в рамках имеющегося институционального поля.

3. Неопределенность, которая уменьшается только при изменении институционального поля.

4. Неопределенность, характерная для новых, не встречавшихся прежде ситуаций, которая влечет за собой изменение структуры убеждений.

5. Остаточная неопределенность, которая выступает основой для «иррациональных» убеждений.

«Согласно Д. Норту, именно на последнем, пятом уровне из неопределенности элиминируется субъективная составляющая, и неопределенность становится «объективной», а сфера экономических явлений – неэргодичной, с нулевой вероятностью, что некоторое состояние экономической системы повторится. Последнее означает невозможность редукции теоретических утверждений к простым «вечным» принципам, как это возможно в физике и как это хотели бы видеть представители неоклассики (Смуэльсон и др.)»²⁸⁹.

Каким образом в таком случае можно осуществлять планирование и реализацию долгосрочных стратегий? Д. Нортон отвечал, что через создание специфических институтов, которые чаще называют методами или стратегиями управления в условиях неопределенности. Их подразделяют на внутренние (квалификация персонала, развитие стратегического анализа и др.) и внешние (реклама, интеграция, объединение, лоббирование). Такие меры как обособленно, так и в комбинации помогут существенно снизить риски неисполнения стратегии. Список проблем успешной реализации будет неполным, если не обозначить наиболее типичные общие «субъективные» проблемы стратегической реализации:

²⁸⁹ Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина, 2007. – С. 89.

- выбор неверной стратегии;
- выбранная стратегия плохо внедрена;
- в ходе деятельности руководство сосредоточивает управление на тактических и оперативных задачах, игнорируя стратегические.

Обсуждая вопросы успешной имплементации, необходимо понимать, что стратегия – это, по сути, план создания системы с необходимыми или требуемыми свойствами и для ее успешной имплементации необходимо знать, какие действия обеспечивают их достижение, а также какие факторы на это влияют. Это одна из проблемных задач, решаемых в стратегическом управлении. Основным методологический принцип ее решения – декомпозиционный анализ проблемной ситуации и факторов, обуславливающих ее существование. Необходимость в этом возникает по причине того, что устранение какого-либо фактора, в свою очередь, может представлять определенную проблему и также зависит от определенных факторов. Тогда эти проблемы можно назвать проблемами второго порядка. Так, в ходе последовательного анализа факторов и последующей декомпозиции факторов можно выявить несколько уровней иерархии проблемных ситуаций, что в конечном итоге позволяет «докопаться» до истинных истоков проблемы.

Лоренс Г. Гребиниак, подробно исследовавший проблемы успешной имплементации стратегии, предлагает обратить внимание на следующие направления деятельности:

1. Разработка модели или плана действий.
2. Понимание того, как создание стратегии затрагивает исполнение стратегии.
3. Эффективное управление изменениями, в т. ч. изменением культуры.
4. Осознание текущих условий реализации стратегии для успешного использования в ее реализации.
5. Создание организационной структуры, которая способствует четкой координации и распределению ответственности и обмену информацией.

6. Использование эффективных средств управления и механизмов обратной связи.

7. Создание благоприятной атмосферы в коллективе.

8. Заинтересованность руководства в исполнении²⁹⁰.

По мнению А.Н. Петрова, реализация стратегии должна предусматривать возможность ее корректировки, а к числу наиболее значимых общих принципов и правил управленческой деятельности при ее реализации ученый относит:

– осуществление контроля в случае стабильного развития объекта управления;

– использование экстраполяции в случаях, когда прогнозируются аналогичные предыдущему периоду тенденции;

– разработка принципиально новых стратегий используется, если в перспективе ожидается появление принципиально новых тенденций;

– принятие оперативных решений применяется при возникновении неожиданных ситуаций, которые могут привести к смене тенденций развития всего объекта управления и его отдельных подразделений²⁹¹.

С точки зрения современного менеджмента качества имплементация стратегии заключается в последовательном выполнении всех этапов жизненного цикла продукции с ориентацией на семь основополагающих принципов, среди которых: ориентация на потребителей, процессный подход, постоянное совершенствование деятельности и др. Результативность и эффективность определены при этом использованием комплекса современных методов и инструментов, направленных на вовлечение персонала в качественный труд (включая обучение и мотивацию), технологическое оснащение производства современным оборудованием и устройствами для снижения дефектности,

²⁹⁰ Гребиньяк, Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – 450 с.

²⁹¹ Петров, А.Н. Стратегическое планирование/ А.Н. Петров. – СПб.: Знание; ГУЭФ, 2003. – С. 58.

использование специальных программ, позволяющих снизить потери, осуществлять постоянное совершенствование деятельности, проведение регулярного мониторинга текущей деятельности для выявления и быстрого решения проблем, корректировки планов и сравнения с предыдущими результатами, для осуществления постоянного совершенствования.

Многообразие подходов к решению проблемы успешной имплементации обуславливает необходимость разработки адаптивного организационно-управленческого механизма, охватывающего все основные этапы этого сложного процесса. В главе 2 исследования мы разработали организационную модель функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (рисунок 2.1.6), в соответствии с которой под *имплементацией автор понимает непосредственно процесс реализации стратегических планов, мониторинг их осуществления и корректирующие действия для оптимизации процесса имплементации.* Для качественного подхода к осуществлению имплементации необходимо сформулировать принципы, выбрать необходимые средства и методы осуществления этого процесса и разработать методические рекомендации по его осуществлению (таблица 5.1.2).

Активная интеграция в инструментально методическом плане стратегического управления и менеджмента качества позволит добиться синергетического эффекта и устойчивого успеха организации в долгосрочной перспективе.

Использование термина «механизм» в экономике связано с необходимостью подчеркнуть характер и способ движения, последовательность определенных функций, с помощью которых выполняются различные задачи, взаимосвязь элементов системы и т. д. В свою очередь, прототипами простейших устройств, которые заимствованы из механики, в экономике стали так называемые инструменты, используемые как самостоятельно, так и в составе механизма. Термин «механизм» был адаптирован под описание социально-экономических систем, так как возникла необходимость в рассмотрении социальных и

производственных процессов в их взаимодействии. Трактовки этой категории, предлагаемые различными экономистами, весьма противоречивы. Например, «хозяйственный механизм представляет собой систему взаимосвязанных, взаимообусловленных форм и методов управления общественным производством и его структурными составными частями»²⁹².

Таблица 5.1.2 – Методология комплексной системы имплементации стратегии

Имплементация стратегии		
Цель	Достижение стратегических целей организации	
Ключевые шаги (промежуточные этапы)	Принципы	Инструменты
Реализация	Лидерство руководителя, вовлечение персонала, процессный подход, взаимовыгодные отношения с поставщиками, постоянное совершенствование	Качественное развертывание планов, структура разбиения работ, сетевые графики, бизнес-план, процессный подход, 6 σ, кайдзен, ТРМ, кружки качества, 5S, Канбан, диаграмма Ганта, QFD, FMEA, процедура РРАР
Мониторинг	Регулярность, системный подход, принятие решений основанное на фактах	Система сбалансированных стратегических показателей, стратегический аудит, внутренний аудит, самооценка, методы сравнительного анализа, статистические методы контроля качества, самооценка, аудит конкурсы по качеству
Корректировка	Лидерство руководителя, оперативность, постоянное совершенствование	Аналитические и экспертные методы оценки, FMEA-анализ, метод ФСА и др.

Авторы считают, что «механизм выступает как специфическая объективная форма проявления производственных отношений (планирование, нормативы, стандарты, цена, прибыль и т. п.), и в то же время представляет собой определенный метод хозяйствования»²⁹³. Рассматривая сложную структуру хозяйственной деятельности, некоторые ученые делают выводы о многоуровневой структуре хозяйственного механизма, выделяя уровни хозяйственного механизма народного хозяйства в целом (макроэкономический

²⁹² Экономика предприятия: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – СПб., 2009. – 464 с.

²⁹³ Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

уровень) и уровень хозяйственного механизма субъектов предпринимательской деятельности (микроэкономический уровень)²⁹⁴.

Многие современные ученые определяют механизм как «совокупность процессов, организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства»²⁹⁵. Такая трактовка наделяет понятие «механизм» признаками экономической системы.

В экономической литературе под хозяйственным механизмом часто понимается некий конгломерат: «совокупность процессов, организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства»²⁹⁶. Такая трактовка представляет механизм в виде некой экономической системы и выступает в роли подсистемы этой системы управления.

Некоторые исследователи более конкретно трактуют эту категорию: «экономический механизм», как «совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирование»²⁹⁷.

Учитывая высокую степень терминологической неопределенности, необходимо определиться с собственным видением данной категории применительно к процессу имплементации стратегии. Учитывая комплекс задач, который необходимо решить в данной ситуации (планирование работ, определение экономических рычагов и стимулов, используемых в практике

²⁹⁴ Деревянко, О.В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Деревянко. – СПб., 2004. – 156 с.

²⁹⁵ Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

²⁹⁶ Резниченко, В.Ю. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / В.Ю. Резниченко. – М., 2004. – С. 71.

²⁹⁷ Столяров, В. Экономический механизм социального страхования [Электронный ресурс] / В. Столяров, Л. Васечко. – Режим доступа: <http://efaculty.kiev.ua/analytics/str/3/> (дата обращения: 21.02.12).

руководства; формирование организационной структуры, методов и стиля работы руководящих органов; осуществление различных форм участия персонала в управлении производством), *под механизмом имплементации стратегии автор понимает интегрированную многоуровневую систему форм и методов воздействия для достижения установленной цели на факторы и ресурсы, от состояния и уровня развития которых зависит результат деятельности управляемого объекта, а именно результат имплементации стратегии.*

Факторы, влияющие на процесс имплементации стратегии организации, можно классифицировать на внутренние (определяют взаимодействие и управление внутри организации) и внешние (определяют процессы взаимодействия с внешней средой – поставщики, конкуренты, потребители и др.). В целом можно обозначить механизм имплементации стратегии *MexИС* как сложную категорию управления, которая включает такие элементы, как:

- стратегические цели (*Ц*), определяющие задачи и функции управления;
- стратегические критерии (*К*), представляющие собой количественные аналоги стратегических целей;
- стратегические факторы имплементации (*Ф*) – элементы объекта стратегического управления и их связи, подвергающиеся воздействию в интересах достижения установленных целей;
- методы воздействия на данные факторы имплементации (*М*);
- ресурсы стратегической имплементации (*Р*) – финансовые, материальные, человеческие, информационные ресурсы, при использовании которых можно реализовать избранный метод управления и обеспечить достижение поставленных целей.

Так, для конкретного объекта управления имплементация стратегии (ИС), механизм управления формируется из перечисленных элементов:

$$F(\text{MexИС}) = Y(\text{Ц}, \text{К}, \text{Ф}, \text{М}, \text{Р}). \quad (1)$$

В реальных условиях имплементации стратегии механизм управления всегда конкретен, так как направлен на достижение определенных целей путем воздействия на конкретные факторы с использованием всех видов ресурсов организации. Он начинает свое долгосрочное действие каждый раз, когда принимаются управленческие решения, направленные на достижение установленных стратегических целей. Следует отметить разнообразную природу факторов управления, как внутренних, так и внешних, среди которых политические, правовые, социальные, экономические, производственные, технологические и др. Разнообразна природа как самих факторов, так и методов воздействия на них, что определяет разнообразие механизмов управления. Выбор необходимых оптимальных методов и ресурсов управления помогает осуществлять согласование интересов взаимодействующих сторон в соответствии с природой факторов управления, на которые осуществляется воздействие.

С точки зрения комплекса задач и функций управления функционально-структурная модель имплементации логично коррелирует с классическим взглядом на состав функций управления (рисунок 5.1.1) и может быть представлена в схеме, отражающей весь комплекс задач и функций стратегической имплементации.

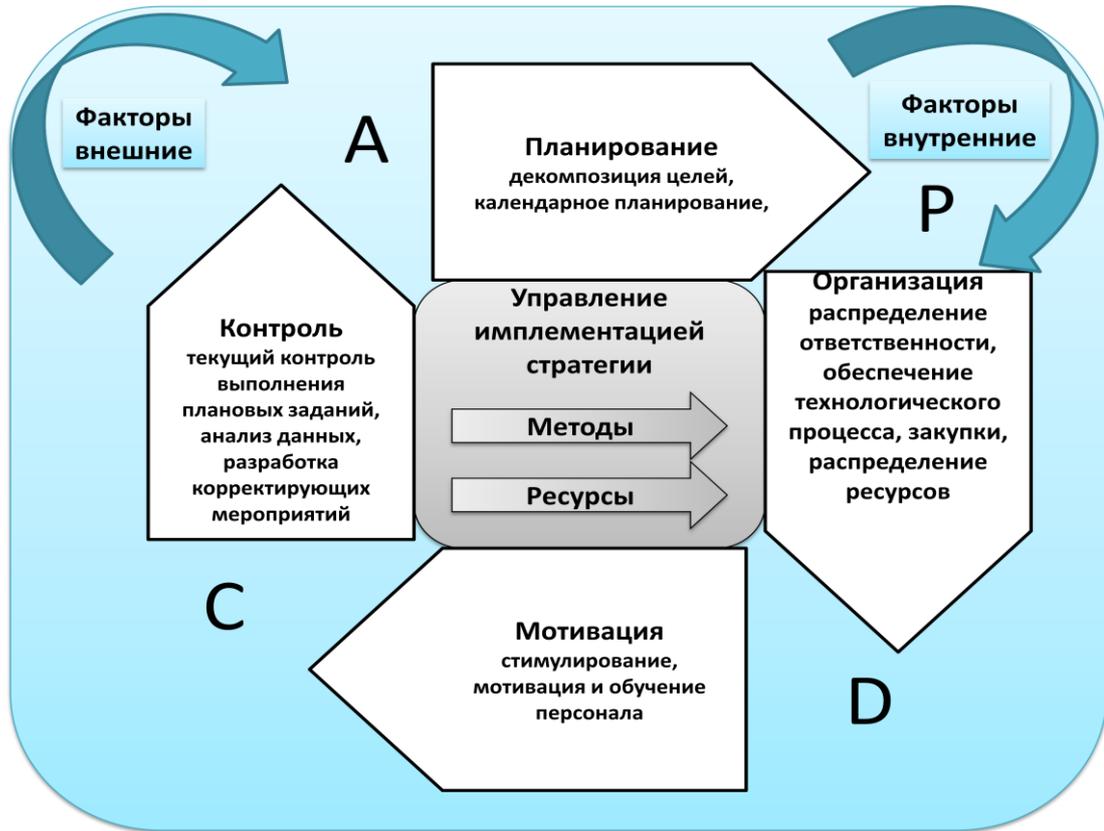
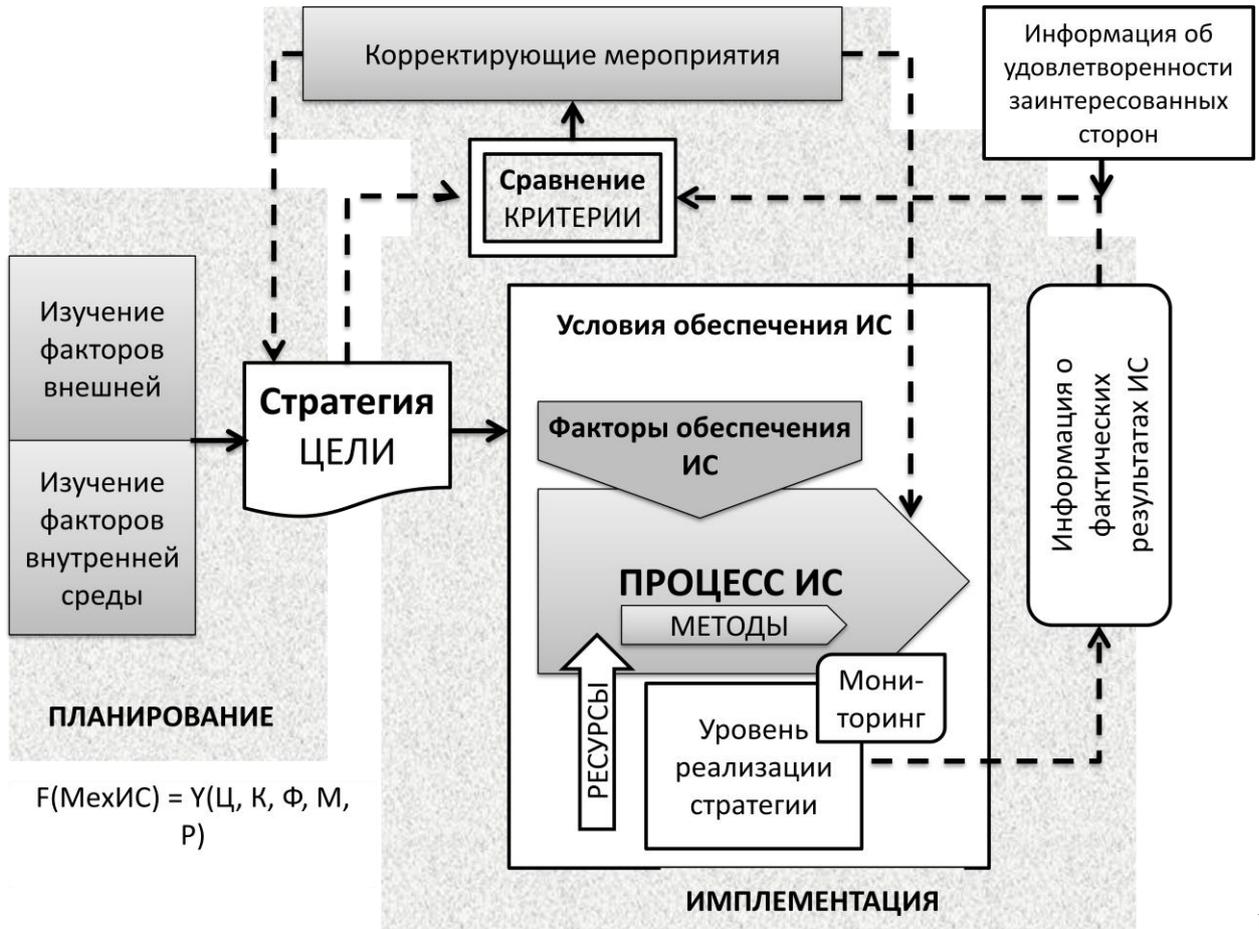


Рисунок 5.1.1 – Функционально-структурная модель стратегической имплементации

При построении адаптивного (т. е. изменяющегося в зависимости от начальных и текущих факторов и условий функционирования) организационно-управленческого механизма имплементации стратегии все бесчисленное множество воздействующих на этот процесс факторов объединим в две классификационные группировки: факторы внутренних процессов (потенциала) предприятия и условия внешней среды, в которых оно функционирует (рисунок 5.1.2). Подобное деление помогает более четко организовать процесс реализации стратегии и принимать меры по устранению некоторых негативных воздействий.



Мех

ИС – механизм имплементацией стратегии; Ц – стратегические цели; К – стратегические критерии; Ф – стратегические факторы имплементации; М – методы имплементации; Р – ресурсы имплементации

Рисунок 5.1.2 – Схема адаптивного организационно-управленческого механизма имплементации стратегии (ИС)

Исходным для начала действия данного механизма является разработанная на этапе планирования стратегия компании, которая реализуется с учетом имеющихся внутренних возможностей и внешних условий и материализуется в конкретные результаты деятельности – фактические данные по реализации. При обнаружении отклонений на этапе анализа данных, полученных в результате мониторинга, начинается действие сил в блоке сравнения с целевыми индикаторами и происходит принятие решения относительно корректирующих воздействий.

Одно из проблемных мест эффективной имплементации стратегии, которые были обозначены в начале обсуждения, – это эффективная трансляция целевых стратегических ориентиров с высших иерархических уровней стратегического управления на уровни бизнес-единиц и подразделений предприятий. Это проблемная зона таких функций управления, как организация и мотивация. Одним из инновационных подходов для решения проблем развертывания политики и целей, известных в мировой практике и заимствованных из систем менеджмента качества и бережливого производства, является методология Хосин Канри.

Методология Хосин Канри (ХК) была разработана и стала успешно использоваться на передовых японских предприятиях Bridgestone, Toyota и Komatsu. Эта методология помогает существенно повысить согласованность стратегий, разработанных на различных уровнях управленческой иерархии – от государственного уровня до уровня крупных корпораций и текущих планов конкретных компаний. «ХК – это метод стратегического управления и инструмент управления качеством одновременно, а также операционная система компании, обеспечивающая надежный рост прибыли, позволяя управлять компанией на межфункциональном уровне»²⁹⁸.

В 50-60-е годы прошлого века в Японии получила активное развитие методология бережливого производства, основная концепция которой базируется на идее непрерывных улучшений, в том числе за счет ликвидации тех видов деятельности, которые не создают дополнительной ценности. В развитие идей бережливого производства получила свою популярность методология ХК. Особое влияние на ее активное распространение оказало учения Питера Друкера о

²⁹⁸ Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123; Джексон, Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать /Т. Джексон, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – С. 23.

направленности рынка и долгосрочном планировании, а также практика цикла Деминга – Шухарта («планируй – делай – проверяй – действуй»), и использование опыта Э. Деминга и Дж. Джурана, которым они поделились с ведущими промышленниками Японии. Стремительному развитию процесса ХК и обогащению его опытом внедрения на различных предприятиях, которые публиковали собственные версии ХК, способствовали многочисленные симпозиумы, конференции, аккумулирующие многочисленный опыт практики Хосин.

Дословный перевод с японского языка иероглифов «Хосин Канри» означает - «управление, контроль» и «направление» или «сияющая игла», а вместе как «компас», поэтому наиболее распространенный перевод этого словосочетания – «управление политикой» или «развертывание политики».

Адаптация методологии ХК к особенностям стратегического управления предприятиями нефтегазовой промышленности поможет интегрировать цикл PDCA, подразумевающий реализацию принципов (ориентация на требования всех заинтересованных сторон, принятие решений, основанное на фактах, постоянное совершенствование и др.) и функции стратегического управления на различных уровнях иерархии организации, и осуществить эффективную трансляцию глобальных целей государства и корпоративных центров организаций до уровня бизнес-единиц. При этом процессы PDCA последовательно вмонтированы один в другой, и реализуются последовательно, по мере того как стратегический план «развертывается» на различных уровнях управленческой иерархии. Происходит реализация сразу двух важнейших функций – разработка согласованной стратегии и реализация концепция устойчивого развития и постоянного совершенствования, что как раз является основной целью корпорации «Газпром». Однако необходимо адаптировать этого инструмент стратегического управления и менеджмента

качества под конкретные особенности и условия функционирования российских предприятий нефтегазовой промышленности²⁹⁹.

Принцип постоянного улучшения PDCA (в соответствии с рекомендациями ГОСТ Р ИСО 9004-2010) заключается в ориентации деятельности организации на достижение устойчивого успеха за счет способности удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон, в том числе потребителей на долговременной основе и сбалансированным образом. Устойчивый успех достигается посредством эффективного менеджмента, путем осознания организационной среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и/или инноваций. Наложение модели стратегического управления на цикл Деминга – Шухарта трансформирует ее в интегрированную форму, наиболее ориентированную на принципы менеджмента качества, а значит, на требования потребителей (и других заинтересованных сторон) и постоянное совершенствование деятельности. Поэтому, включение цикла Деминга – Шухарта в различные уровни управленческой иерархии (начиная с государственного и корпоративного, заканчивая уровнем конкретных предприятий и их подразделений) в соответствии с методологией ХК полностью удовлетворяет требованиям устойчивого развития, обозначенным в стратегии развития корпорации «Газпром», Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, а также в Энергетической стратегии – 2030 (рисунок 5.1.3).

Для реализации данной модели организация должна представлять собой гибкий организм, обладающий новым, высокоэффективным типом организационного саморегулирования, в основе которого лежит четкое понимание всеми менеджерами и рабочими стратегических целей и высокая

²⁹⁹ Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123.

заинтересованность в их реализации, а это возможно только при условии полной реализации принципов менеджмента качества.

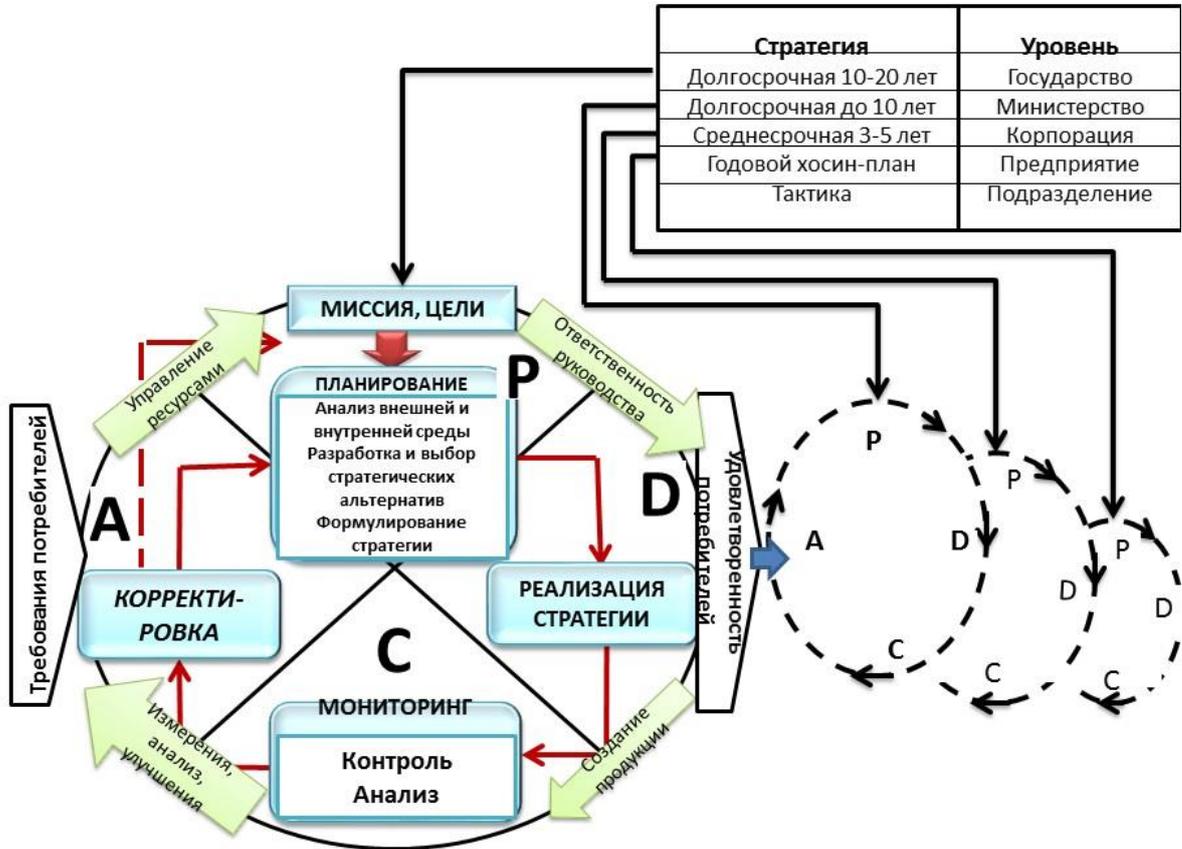


Рисунок 5.1.3 – Интегрированная модель МК и СУ на устойчивое развитие, встроенная в управленческую иерархию корпорации

В рамках корпорации мы предлагаем процессы стратегического управления осуществлять на разных уровнях иерархии и с разным уровнем детализации (рисунок 5.1.4), например в рамках производственной цепочки газового бизнеса. На практике необходимо осуществить «привязку» сети процессов к функциональным подразделениям, что особенно важно при рассмотрении деятельности крупной корпорации, которая построена по функционально-иерархическому принципу, подразумевающему несколько уровней управления (3–6), и ее системы стратегического управления. При этом группировка звеньев иерархической системы происходит по функциональному принципу.

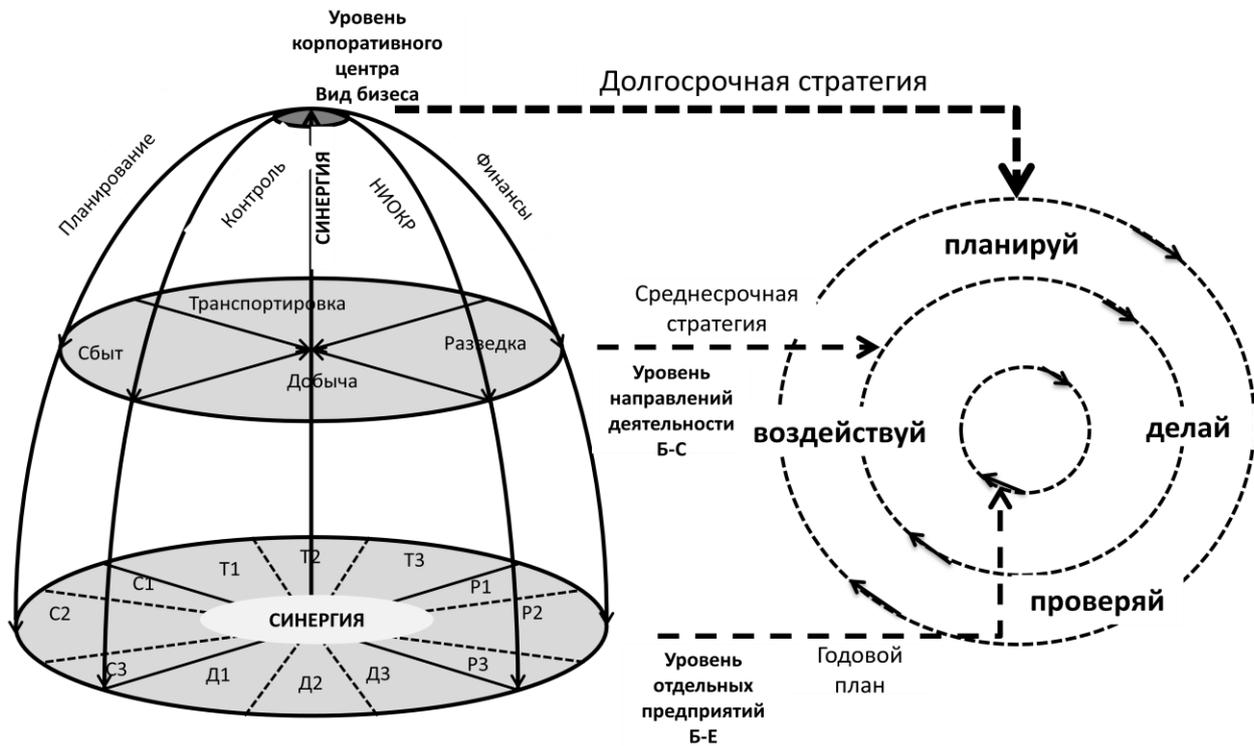


Рисунок 5.1.4 – Иерархическая схема производственной цепочки газового бизнеса в рамках процессов PDCA

Так, в группе компаний «Газпром» хозяйственная деятельность осуществляется в нескольких направлениях – видах бизнеса, функционально существенно отличающихся друг от друга. Вид бизнеса представляет собой совокупность видов деятельности ОАО «Газпром» (бизнес-сегментов) и его дочерних обществ, входящих в единую систему, частью которой является производство и реализация продукции (товаров, работ, услуг) основных видов деятельности. Основным принцип объединения по видам бизнеса является единство производственной цепочки – от добычи исходного сырья до реализации этого сырья или продуктов, полученных путем его переработки, до конечного потребителя³⁰⁰.

³⁰⁰ Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123.

В соответствии с данным принципом можно выделить следующие виды бизнеса: газовый, нефтяной, электроэнергетический, прочие.

Управление видами бизнеса осуществляется по стадиям технологического цикла, выделенным в бизнес-сегменты, представляющие собой составные элементы вида бизнеса, результатом которых является отдельный продукт (работа, услуга).

Например, для такого вида бизнеса как «Газовый бизнес» выделяют следующие бизнес-сегменты (БС). Причем на уровне отдельных предприятий – различные виды деятельности – это добыча, разведка, транспортирование, распределение газа и др.; на уровне подразделений – финансы, сбыт, производство и др. Следует учитывать, что внутри этих бизнес-сегментов по функциональной иерархии в рамках процесса стратегического управления функционируют потоки информации (плановая, информация о контроле, оперативная и периодическая отчетность, научно-техническая информация и др.), направленные сверху вниз и снизу вверх.

На входе процессов на уровне отдельных предприятий и подразделений каждого бизнес-сегмента имеются конкретные требования потребителей и собственных акционеров, которые выдвигаются с учетом специфики деятельности конкретной бизнес-единицы (БЕ) и других условий внешней среды. Потребителями в этом случае могут являться не только сторонние приобретатели конкретной продукции и услуг данного предприятия, но и другие предприятия (БЕ) – члены корпорации, стоящие на следующей стадии технологической цепочки преобразования продукта или услуги для конечного потребителя. Подобная взаимосвязь подразумевает взаимную интеграцию и активное участие на этапе установления стратегических показателей развития для наиболее полного удовлетворения требований внутренних потребителей.

В рамках методологии ХК для наиболее оптимального развертывания целей используется один из основных инструментов ХК, так называемая многомерная

X-матрица, каждое поле которой содержит необходимую для стратегического планирования и развертывания целей информацию.

В первом поле X-матрицы – поле стратегий – содержится информация о стратегических целевых ориентирах. Оно заполняется после проведения стратегического анализа внутренней и внешней среды организации. Во втором поле – тактика – определяются пути реализации стратегии. В третьем поле обозначены конкретные процессы, осуществляемые для реализации тактических задач. В четвертом поле намечаются конкретные индикаторы, т. е. прогнозируемые показатели реализации стратегических планов. В пятом поле обозначены ответственные исполнители намеченных планов. Корреляционные решетки расположены между взаимозависимыми полями, позволяют обозначить уровни (сильный, средний и слабый) взаимозависимости между соответствующими полями, которые в итоге позволяют понять, как процессы и тактики способны реализовать стратегии.

«Адаптация X-матрицы в соответствии с организационной структурой нефтегазовой корпорации позволяет во втором поле обозначить тактические задачи для конкретных бизнес-сегментов, в третьем – представить конкретные процессы, которые реализуются соответствующими бизнес-единицам (между которыми распределена зона ответственности) (рисунок 5.1.5), в четвертом – обозначить конкретные результаты реализации процессов, от которых зависит выполнение стратегических планов корпорации.

В целом предложенная модель наглядно демонстрирует, что в случае корпоративной организации стратегическое управление не может быть ограничено только рамками каждой конкретной организации или основано только на стратегических директивах корпоративного центра. Основное внимание руководству консолидированной корпорации необходимо сосредоточить на достижении наиболее эффективного взаимодействия между отдельными предприятиями как по горизонтали, так и по вертикали с кооперативным центром, который в этом случае играет роль стратегического ядра. Стратегическое ядро

корпорации основывается на стратегических инициативах отдельных предприятий, которые, в свою очередь, разработаны исходя из требований конкретных заказчиков на местах с учетом специфики деятельности и особенностей региона и основывается на стратегических возможностях и ресурсах»³⁰¹.

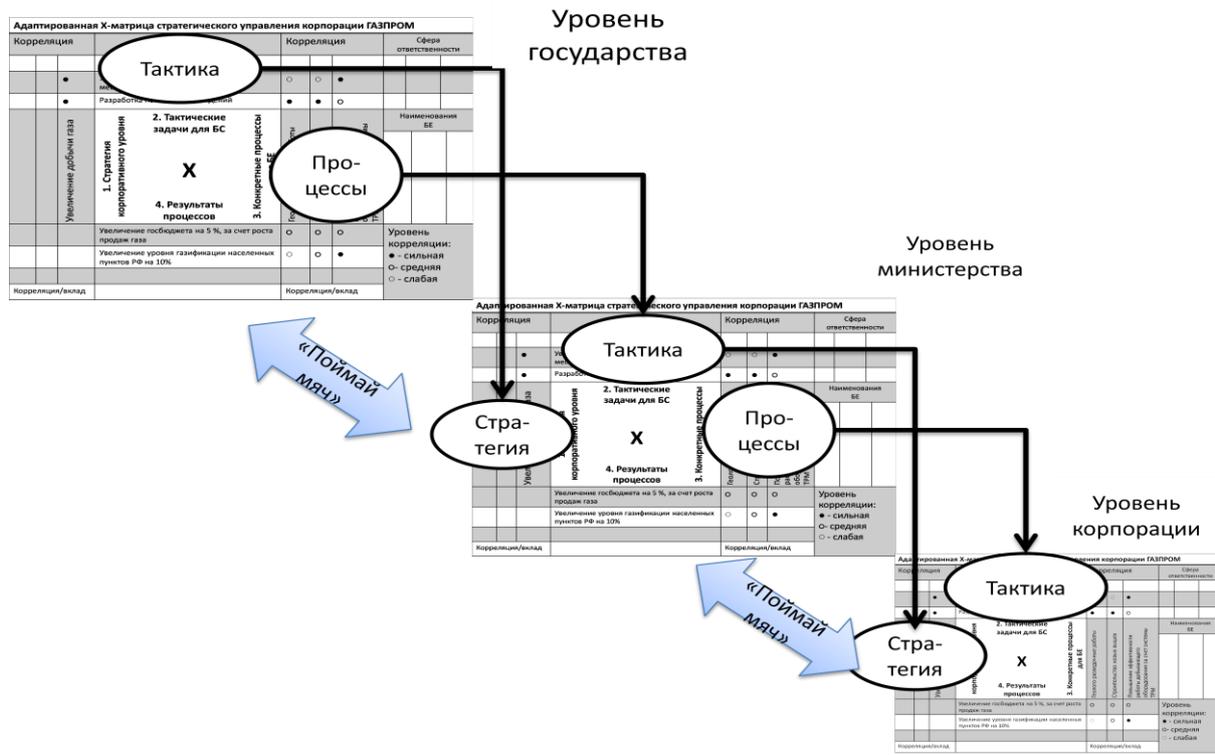
Адаптированная X-матрица стратегического управления корпорации ГАЗПРОМ												
Корреляция						Корреляция			Сфера ответственности			
		●	Увеличение добычи на существующих месторождениях			○	○	●	○	○	●	
		●	Разработка новых месторождений			●	●	○	●	○	○	
		Увеличение добычи газа	1. Стратегия корпоративного уровня 2. Тактические задачи для БС X 4. Результаты процессов 3. Конкретные процессы для БЕ	Геолого-разведочные работы	Строительство новых вышек	Повышение эффективности работы добывающего оборудования за счет системы ТРМ	Наименования БЕ					
		●		Увеличение госбюджета на 5 %, за счет роста продаж газа			○	○	○	БЕ-1	БЕ-2	БЕ-3
		●		Увеличение уровня газификации населенных пунктов РФ на 10%			○	○	●	Уровень корреляции: ● - сильная ○ - средняя ○ - слабая		
Корреляция/вклад						Корреляция/вклад						

Рисунок 5.1.5 – Адаптированная X-матрица процесса стратегического управления корпорацией

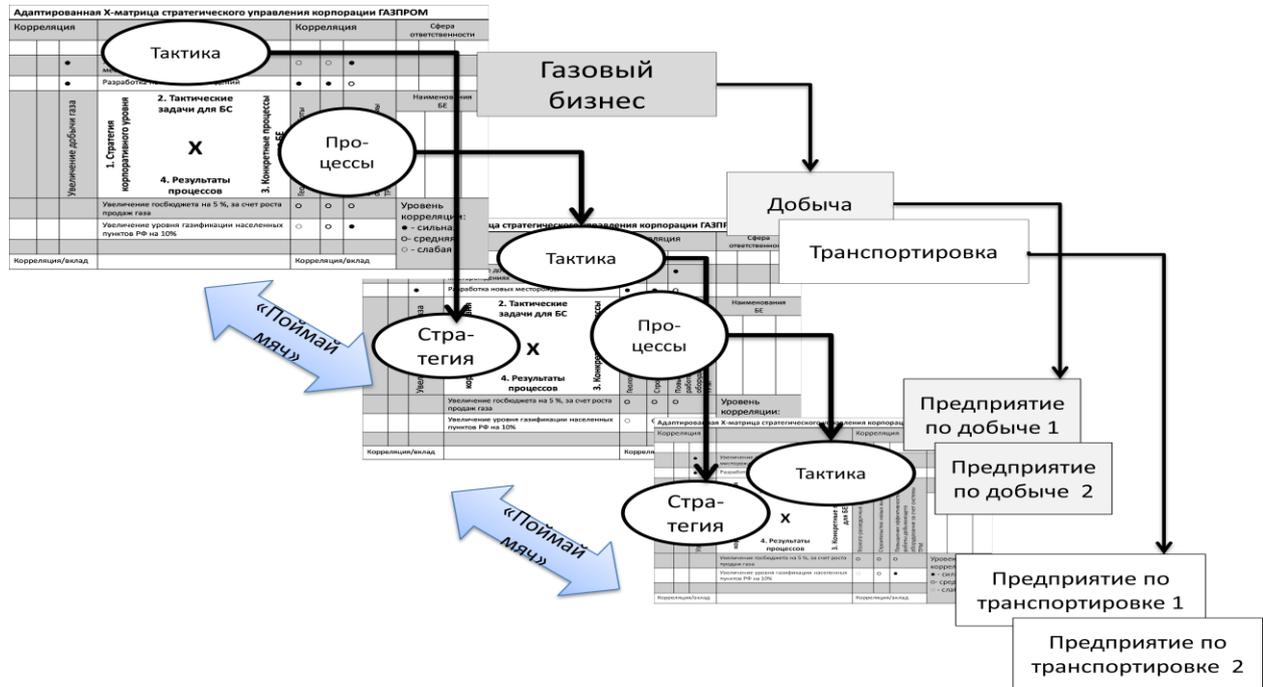
Развертывание основных стратегических целей, установленных на уровне государства, отраслевых министерств, корпоративного центра и входящих в него предприятий, необходимо осуществлять с помощью каскада X-матриц и приема

³⁰¹ Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123.

catch the ball (в переводе с англ. – «поймай мяч»), который подразумевает процесс согласования планов «сверху вниз» и «снизу вверх» (рисунок 5.1.6).



а) государство – отрасль – корпорация



б) вид бизнеса – бизнес-сегмент – предприятие

Рисунок 5.1.6 – Примеры каскадирования адаптированных X-матриц процесса стратегического управления на различных уровнях иерархии

Осуществлять этот процесс можно многократно - до достижения полного консенсуса. При этом тактика государственного уровня становится стратегией уровня отраслевых министерств, а процессы, определенные на государственном уровне, – их тактикой и т.д. Практическая реализация процесса согласований может осуществляться в информационном поле отраслевой электронной коммуникационной системы, которая может быть составлена на базе стандартных баз данных, специализированных систем оценки факторов внешней и внутренней среды и прогнозирования направлений стратегического развития, а также систем мониторинга реализации стратегий. Аналогичным образом можно осуществить каскадирование от вида бизнеса до конкретных бизнес-сегментов, конкретных предприятий, их подразделений и т. д.

Для достижения синергетического эффекта, который выразится в наиболее полном удовлетворении интересов всех заинтересованных сторон и увеличении прибыльности компании, необходимо реализовать эффективное межфункциональное взаимодействие. Одной из важнейших задач современного менеджмента является достижение наиболее полной согласованности в масштабах всей корпорации или отдельной организации, а также межфункциональное взаимодействие для наиболее полного удовлетворения запросов потребителей. Реализовать эту задачу в рамках методологии ХК возможно, используя опыт компании Toyota, которая одна из первых применила концепцию межфункционального взаимодействия, объединив и подчинив общей цели такие разные функциональные области деятельности, как контроль качества, стратегическое управление, управление производством и управление затратами. Автор предлагает использовать схему ландшафта типовых процессов нефтегазовой корпорации как одну из основ организации и эффективный инструментом межфункционального взаимодействия.

Для этих целей мы предлагаем использовать процессный подход, наиболее эффективно консолидирующий интересы различных функциональных подразделений компании и подчиняющий их одной цели – наиболее полного

удовлетворения запросов потребителей. Это достигается путем точного определения входов и выходов для всех процессов, а также ресурсов, необходимых для их реализации. Естественно, что требования внешних потребителей также не остаются без внимания, тем более что один из основных принципов современного менеджмента в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 – это ориентация на потребителей.

Интересен подход к построению системы процессов в соответствии с международным стандартом для железнодорожной промышленности IRIS (International Railway Industry Standard, Revision 01), который создан на основе универсального стандарта на системы менеджмента качества ИСО 9001. Его целью является разработка требований к системе менеджмента бизнеса, позволяющей осуществлять постоянные улучшения. Особое внимание уделяется снижению числа дефектов в цепи поставок, что также учитывают требования стандартов нефтегазовой промышленности³⁰².

Неотъемлемыми частями системы менеджмента бизнеса являются подсистемы стратегического управления и менеджмента качества. Разработка и внедрение соответствующих подсистем осуществляет управление организацией с использованием установленных стратегических целей, доведения целей до уровня бизнес-процессов и структурных подразделений, а также создания системы измеримых показателей, на основе которых осуществляется оперативное управление бизнес-процессами, мотивация персонала, и непрерывные улучшения деятельности компании на постоянной регламентированной основе.

В авторской модели процессов организации, включающих интегрированные подсистемы менеджмента качества и стратегического управления, они входят в группу управленческих процессов (риунок. 5.1.7).

³⁰² Международный стандарт International Railway Industry Standard (IRIS) Revision 01



Рисунок 5.1.7 – Модель процессов организации, включающих подсистемы стратегического управления и менеджмента качества

Менеджмент качества и его основная деятельность лежит на пути создания ценности для потребителей, все его методы и инструменты сосредоточены непосредственно на процессе производства продукции и оказания услуг, т. е. на решении тактических задач. В соответствии с требованиями новой версии стандарта ИСО 9001 менеджмент качества подразумевает использование процессного подхода и должен включать менеджмент рисков, знаний, изменений. Все его методы способствуют совершенствованию основной деятельности предприятия. Стратегическое управление в составе управленческих процессов помогает решать задачи разработки стратегии и ее реализации.

Цели, установленные на предыдущем этапе, необходимо декомпозировать на все уровни управленческой иерархии. При этом целевые ориентиры бизнес-сегментов корпорации логичнее разделить на несколько стратегических перспектив, которые находятся в тесной взаимосвязи. Наиболее оптимальной системой, как это было показано выше (п. 4.3), объединяющей в четырех стратегических перспективах группы финансовых и нефинансовых показателей, которые помогают реализовывать стратегические цели и миссию организации, поддерживая управленческие решения, является методика *Balanced Scorecard*.

На рисунке 5.1.8 представлена общая схема декомпозиции сбалансированной системы стратегических показателей нефтегазовой корпорации. На входе процесса стратегического управления на различных уровнях имеются различные виды информации: информация о внешней и внутренней среде организации, информация о потребностях всех заинтересованных сторон и потребителей в первую очередь. Выходом процесса стратегического управления на различных уровнях иерархии корпорации будут являться: миссия и цели организации (целевые стратегические ориентиры); стратегические целевые показатели общие по корпорации и по отдельным бизнес-сегментам (добыча, транспортировка, переработка), карта стратегии (КС), содержащая целевые показатели отдельных бизнес-единиц.

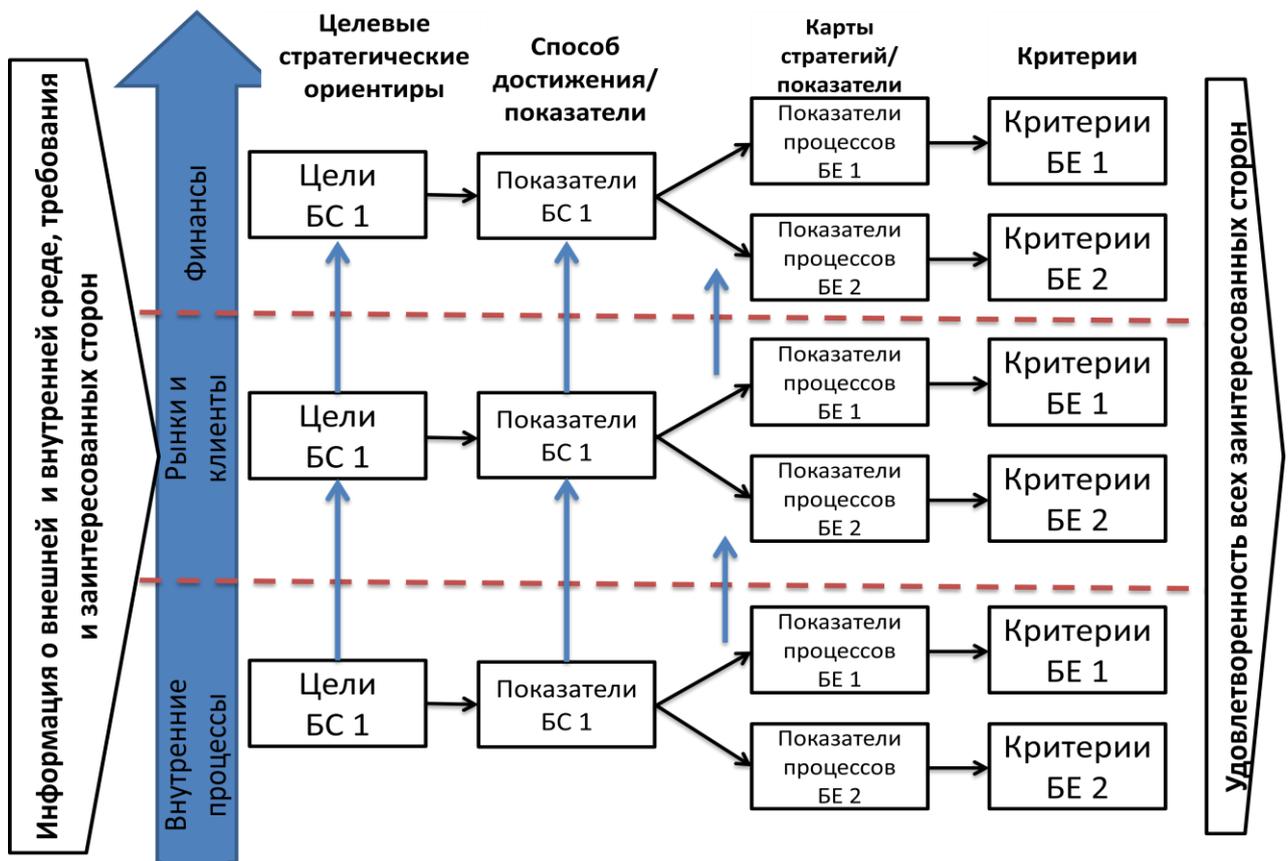


Рисунок 5.1.8 – Декомпозиция сбалансированной системы стратегических показателей нефтегазовой корпорации

Предложенная модель упрощена до взаимоотношений внутри корпорации на уровне бизнес-сегментов в рамках одного вида деятельности – газовый бизнес – и самостоятельных бизнес-единиц в рамках сегментов. На входе в каждый процесс основными факторами, определяющими плановые показатели предприятий, являются требования потребителей, акционеров и государства в случае государственной монопольной компании ОАО «Газпром», информация о внешней и внутренней среде предприятия, а также информация, поступающая из корпоративного центра, содержащая сведения о миссии корпорации и целевых ориентирах деятельности. Формулируя цели, рекомендуется заранее продумать способы их достижения.

В стратегии установлены целевые показатели деятельности компании. Предлагаем в рамках оптимизации методологии ХК для установления целевых

показателей деятельности использовать проблемно-целевой подход. При этом будем иметь в виду, что методология ХК рекомендует использовать вместо методологической стратегии – объективную. Для осуществления постоянных улучшений в соответствии с одним из принципов менеджмента качества мы будем разрабатывать прорывные мероприятия в рамках методологии ХК с помощью Y-матрицы по следующей схеме. Факторы, выделенные во время стратегического анализа и набравшие высокие значения в рейтинге стратегической приоритетности, предлагаем условно ранжировать по трем уровням значимости: существенные, значимые и несущественные. В таблице (раздел 4.3. таблица 4.3.9) представлены критерии отнесения факторов по этим уровням. Факторы, которые отнесены в группу «Существенные», используем в первую очередь для формирования целей организации. Для реализации каждой цели специальная многофункциональная команда должна предложить прорывные мероприятия. Использование Y-матрицы поможет определить корреляционное взаимодействие существенных факторов, целей и предложенных прорывных мероприятий.

Команда Хосин должна произвести Парето-анализ, для того чтобы определить, насколько распространены те факторы, угрозы и возможности, с которыми связан намеченный командой «прорыв». Методом «мозгового штурма» многофункциональная команда намечает список прорывных мероприятий, которые подвергаются FMEA-анализу на предмет важности последствий от несоответствий, вызванных отсутствием данных мероприятий. Так, используя данные, полученные в ходе анализа контекста предприятия (раздел 4.3), мы выделили факторы, относящиеся к категории «Существенные». Далее в корреляционной Y-матрице устанавливается взаимосвязь между ними и основными целями предприятия, а также между целями и прорывными мероприятиями (рисунок 5.1.9).

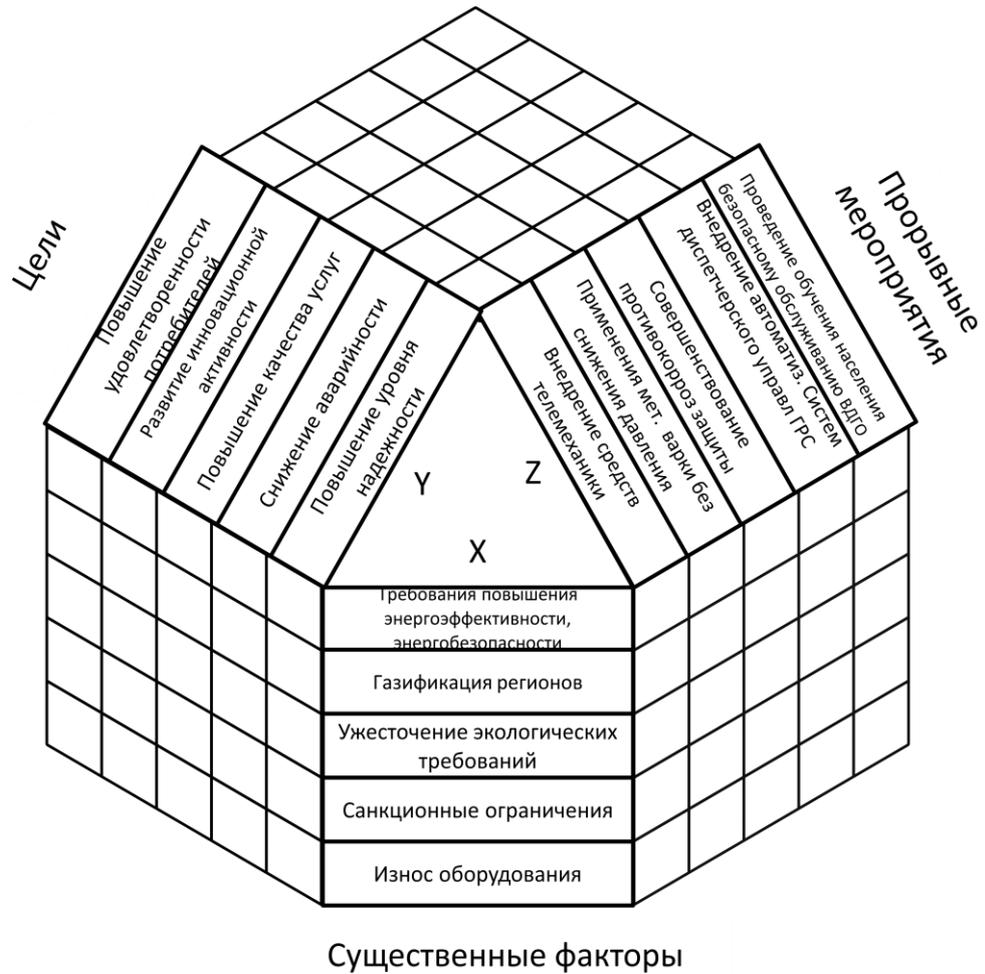


Рисунок 5.1.9 – Корреляционная Y-матрица определения приоритетности прорывных мероприятий

Для реализации целей компании с учетом влияющих факторов были предложены прорывные мероприятия. Между ними и факторами была также установлена взаимосвязь и уровень корреляции. Суммируя корреляционные значения для 1-го и 2-го полей матрицы, можно выделить наиболее приоритетные для реализации прорывные мероприятия (рисунок 5.1.10).

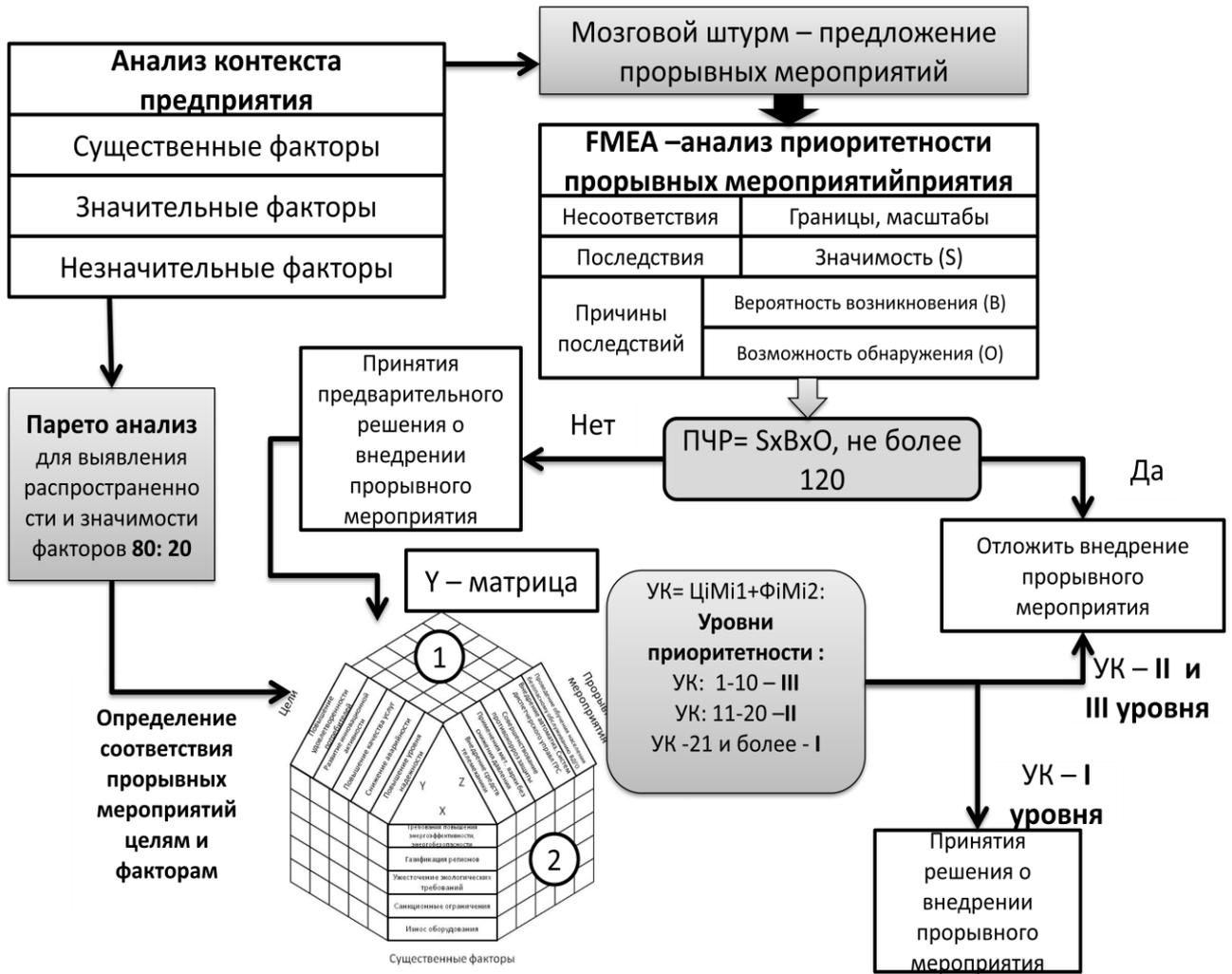


Рисунок 5.1.10 – Модель принятия решений о выборе приоритетных прорывных мероприятий

Корреляционное поле 1 Y-матрицы предназначено для проверки уровня корреляции намеченных прорывных мероприятий с целями предприятия. Поле 2 определяет уровень корреляции с факторами, обуславливающими контекст организации (анализ существенности факторов проведен в разделе 4.3). Градация уровней приоритетности прорывных мероприятий начинается с 3-го, низшего, уровня. Относительно мероприятий, относящихся к 1-му, наивысшему, уровню приоритетности, принимаются решения об их внедрении и реализации. Таковыми для газораспределительного предприятия на период 2014 года оказались внедрение средств телемеханики и совершенствование противокоррозионной

защиты, а также внедрение автоматизированных систем диспетчерского управления (таблица 5.1.13).

Таблица 5.1.13 – Прогнозные значения повышения результативности и эффективности деятельности ГРП от внедрения запланированных «прорывных» мероприятий

«Прорывное» мероприятие	Снижение возможного количества аварий, %	Снижение годового ущерба от аварий, %	Повышение удовлетворенности потребителей, %
Внедрение средств телемеханики	9	17	15
Совершенствование противокоррозионной защиты	15	22	22
Внедрение автоматизированных систем диспетчерского управления	6	11	27

В целом, авторская оптимизация методических элементов ХК и адаптация ее к особенностям нефтегазовой отрасли состоит в разработке оригинального наполнения Х-матрицы, обосновании конкретных уровней каскадирования Х-матриц, оптимизация проблемы разработки прорывных мероприятий с помощью Y-матрицы, позволяющей определить степень корреляционного взаимодействия между существенными факторами, установленными целями и предложенными прорывными мероприятиями, в соответствии с предложенной моделью.

Использование методов и инструментов менеджмента качества значительно обогатило процесс трансляции и развертывания целей, процесс принятия решений стал основываться на конкретных фактах, установленных в результате соответствующих оценок. В итоге ориентированная на требования всех заинтересованных сторон и учитывающая факторы внешней и внутренней среды система стратегических целей и показателей «разворачивается» сверху вниз и в то же время согласуется снизу вверх. Показатели деятельности организации детализируются до уровня бизнес-единиц, причем на этом этапе важным является

«развертывание» системы целевых показателей как по вертикали, так и по горизонтали за счет согласования показателей между владельцами процессов на межфункциональном уровне.

Таким образом, имплементация стратегии – сложный процесс, но адаптация к особенностям отрасли и комплексное использование современных инновационных методов и инструментов менеджмента качества и стратегического управления, таких как операционная система Хосин Канри, ССП, процессный подход, помогает учесть потребности всех заинтересованных сторон, обеспечивает комплексность и сбалансированность разрабатываемой системы и обеспечивает межфункциональное взаимодействие для наиболее эффективного достижения целей.

5.2. Мониторинг системы имплементации стратегии

Ключевым элементом процесса имплементации стратегии является мониторинг, отвечающий за оценку ее результативности и эффективности. Реализация механизма имплементации, а следовательно и определение необходимости его корректировки на высших и средних уровнях иерархии нефтегазовых компаний также входят в функциональные задачи мониторинга.

Под мониторингом автор понимает непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта в сравнении с заданными критериями. В общем виде мониторинг – система сбора/регистрации, хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания данного объекта для вынесения суждения о поведении/состоянии данного объекта в целом. Система мониторинга может включать в себя несколько основных элементов:

– мониторинг внутренних процессов организации, требующий наличия адекватной ERP системы (англ. *Enterprise Resource Planning* – планирование ресурсов предприятия), – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности³⁰³;

– мониторинг потенциала имплементации стратегии, осуществляемый экспертно-аналитическим методом;

– мониторинг рискообразующих факторов, информация о которых организация получает из внешних источников информации.

По мнению Т.Л. Бартона, система учета и мониторинга включает в себя два основных элемента:

1. «Мониторинг рискообразующих факторов промышленного предприятия. Многие рискообразующие факторы не являются постоянными, а подвергаются изменениям. В этой связи необходимо регулярно проводить процедуру их оценки, и в случае необходимости корректировать или проводить новые мероприятия по управлению уровнем риска.

2. Мониторинг рисков событий, происшедших на предприятии. Мониторинг внутренних событий требует наличия ERP-системы и развитой аналитики учета. Так, далеко не все события можно отнести к прямым убыткам предприятия, и не все события могут быть отражены в традиционных системах учета»³⁰⁴.

³⁰³ Mintzberg, H. Rise and fall of strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y.: the Free Press, 1994.

³⁰⁴ Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Л. Бартон. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – С. 79.

Мониторинг может быть как периодическим плановым, осуществляемым в ходе текущей деятельности, так и внеплановым, осуществляемым по результатам возникающих проблем и несоответствий. Тщательность и глубина проверок повышает их эффективность и снижает необходимость дополнительных проверок. Частота периодических проверок, определяемая руководством компании, предоставляет ему уверенность в эффективности процесса имплементации стратегии. Организация текущего мониторинга в режиме реального времени поможет оперативно адаптировать работу предприятия в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями. Внеплановые проверки проводятся постфактум, поэтому проблемы обнаруживаются более оперативно, как правило, в ходе деятельности по текущему мониторингу.

Проверка является неотъемлемым элементом методологии Хосин Канри, в рамках трех этапов «Президентской диагностики», которая стала преемницей методологии Премии Деминга. Такое название эта система проверки получила в результате того, что ее возглавляет непосредственно президент компании, посещая каждый участок «гемба», чтобы проверить жизнеспособность системы и оценить достигнутые результаты. В рамках «Президентской диагностики» хосин-команды осуществляют самодиагностику и отмечают достижения. «Президентская диагностика» – это один из наиболее эффективных инструментов, способствующих формированию бережливого производства, обеспечению необходимого роста наиболее важных ресурсов и возможностей (значимость бренда, инновационные технологии, взаимоотношения с поставщиками, процессы бережливого производства и кайдзен – как «мягкие» составляющие конкурентоспособных преимуществ компании).

С учетом различных подходов современных ученых и практиков и в соответствии с разработанной в п. 4.3 системой стратегических показателей, а также в соответствии с организационной моделью стратегического управления, в рамках процедуры мониторинга предлагаем производить оценку уровня

выполнения намеченных плановых показателей предприятий нефтегазовой промышленности. Наиболее полную и оперативную картину результатов мониторинга может продемонстрировать рейтинг стратегической результативности. Для построения рейтинга необходимы количественные и качественные показатели, которые характеризуют процесс имплементации стратегии.

Категория результативность является характеристикой уровня достижения установленных целевых показателей. Согласно требованиям стандарта ИСО 9001 при определении результативности не всегда охвачена вся полнота планирования множества конкретных результатов. Учет большого количества целевых показателей делает достаточно проблематичной оценку *стратегической результативности*. Поэтому мы предлагаем трактовать эту категорию с учетом основополагающих принципов менеджмента качества с методологических позиций и более широко, *как степень достижения результатов, установленных стратегических показателей, которые удовлетворяют определенные потребности заинтересованных сторон и создают условия для постоянного совершенствования деятельности организации*.

Для успешной реализации стратегических планов участники крупных корпораций нефтегазовой промышленности, отдельные предприятия и их подразделения, вносят свой вклад в их реализацию. Количественная и качественная оценка результативности компаний в целом, а также вклада отдельных бизнес-единиц в общий результат реализации стратегии корпорации чаще всего не проводится. Опираясь на один из принципов менеджмента качества – «принятие решений, основанное на фактах», следует констатировать важность этой оценки с использованием такого инструмента, как **внутрикорпоративная стратегическая верификация** (в рамках постоянного мониторинга) стратегических показателей методом самооценки.

Верификация в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000-2011 (п. 3.8.4): «3.8.4 верификация (verification): Подтверждение посредством

представления объективных свидетельств (3.8.1) того, что установленные требования (3.1.2) были выполнены. Термин «верифицировано» используется для обозначения соответствующего статуса. Деятельность по подтверждению может включать: осуществление альтернативных расчетов; сравнение научной и технической документации (3.7.3) по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному проекту; проведение испытаний (3.8.3) и демонстраций; анализ документов до их выпуска. Не путать с валидацией: подтверждение на основе представления объективных свидетельств (3.8.1) того, что требования (3.1.2), предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены»³⁰⁵.

Верификация тем самым поможет присвоить соответствующий стратегический статус конкретной организации в общем стратегическом рейтинге. Методика расчета соответствующих показателей заключается в определении степени влияния отдельных показателей деятельности на результативность достижения поставленных стратегических целей.

Разработка и внедрение эффективной системы верификации (в рамках мониторинга) процессов производственных подразделений в ходе процесса имплементации стратегии (апробированной на примере конкретного предприятия нефтегазовой промышленности) с использованием такого инструмента аудита в менеджменте качества, как самооценка (самообследование), являются особенно актуальными, обоснованными и своевременными мероприятиями для предприятий нефтегазовой промышленности. Такая процедура создает атмосферу соревнования между отдельными хозяйственными единицами внутри корпорации, активизирует реализацию достижения поставленных целей, помогает выявлять «узкие» места в функционирующих процессах, влияющих на развитие предприятия. Она помогает осуществлять объективный выбор наиболее

³⁰⁵ ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.- С. 14.

привлекательных объектов для инвестирования и дальнейшего развития, делает работу предприятий прозрачной для акционеров, потребителей, поставщиков, тем самым укрепляя доверительные отношения между всеми заинтересованными сторонами.

Составление рейтинга стратегической результативности каждой бизнес-единицы и корпорации в целом позволит руководству выявить наиболее результативные подразделения и бизнес-единицы, которые могут быть привлекательными для инвесторов. Визуализация результатов рейтинга продемонстрирует круг подразделений, которые отстают по некоторым позициям, помогая им сосредоточить свое внимание на проблемных аспектах своей деятельности.

Автором предложена, апробирована и внедрена процедура внутрикорпоративной стратегической верификации с использованием инструментов самооценки (наиболее низкозатратный метод), а также осуществлена автоматизация сбора и обобщения результатов в режиме реального времени (на базе лицензионной программы EXCEL) на внутреннем корпоративном ресурсе предприятия с возможностью предоставления сигнальных отчетов всех заинтересованных сторон.

Целью проведения внутрикорпоративной стратегической верификации являются:

1. Оценка результативности деятельности для формирования профиля стратегической компетенции отдельных бизнес-единиц и целых корпораций нефтегазовой отрасли.

2. Формирование «прозрачной» информационной системы предприятий нефтегазовой промышленности для принятия решений на оперативном и стратегическом уровне.

3. Определение основных направлений для улучшения и корректировки работы неэффективных подразделений и выявления наиболее инвестиционно привлекательных бизнес-единиц.

Задачами проведения внутрикорпоративной стратегической верификации являются:

1. Осуществление регулярного измерения и анализа функционирующих процессов производственных подразделений компании, позволяющего оценить результативность их функционирования и выполнения стратегических плановых показателей для определения профиля стратегической компетенции.

2. Проведение регулярного бенчмаркинга (сравнительного анализа) между компаниями отрасли с целью вовлечения персонала в эффективный качественный труд и дополнительной мотивации путем создания атмосферы соревнования.

3. Выявление сильных сторон и направлений для улучшений в работе различных бизнес-единиц.

4. Проведение анализа реализации плана постоянных совершенствований деятельности, разработанных по результатам внутрикорпоративной стратегической верификации.

С организационно-методической точки зрения данная методика подкреплена разработанным автором алгоритмом внутрикорпоративной стратегической верификации (рисунок 5.2.1).

Оценка ключевых показателей деятельности в рамках проведения стратегической верификации проводится по разработанной автором методике оценки, основанной на сопоставлении фактических результатов деятельности с плановыми показателями и ранжировании результатов с помощью разработанной системы балльных оценок. Разработанная методика в своей основе опирается на принципы и подходы определения результативности процессов в системах менеджмента качества. В соответствии с п. 3.2.14 ГОСТ Р ИСО 9000-2011 «результативность есть степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов»³⁰⁶. В п. 4.1 говорится, что «организация должна... постоянно улучшать результативность системы

³⁰⁶ ГОСТ Р ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.

менеджмента качества...», а в п. 8.4 «организация должна определять, собирать и анализировать... данные... результативности СМК...»³⁰⁷. Мы предлагаем трактовать эту категорию с учетом основополагающих принципов менеджмента качества как *степень достижения результатов, установленных стратегических показателей, которые удовлетворяют определенные потребности заинтересованных сторон и создают условия для постоянного совершенствования деятельности организации.*

В последние годы появляется все больше материалов (статьи, выступления, методики) и предложений по оценке систем менеджмента качества (СМК), однако многие из них слишком сложны для использования, другие – допускают широкие рамки для интерпретации оценки результативности СМК³⁰⁸.

Автором предложен методический подход проведения внутрикорпоративной стратегической верификации с использованием системы индикаторов долгосрочного развития на базе офисного продукта EXCEL для получения максимально объективных результатов.

Методика осуществления внутрикорпоративной стратегической верификации заключается в самостоятельном сборе данных и внесении плановых показателей и фактических результатов деятельности в электронную программу оценки. Обработка полученных результатов самообследования и подсчет баллов производится автоматически каждым подразделением в соответствии с разработанной методикой и критериями балльной оценки.

³⁰⁷ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

³⁰⁸ Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. – М.: СДС «Военный регистр», 2006. – 78 с.; Терещенко, Н.В. Модель комплексной оценки результативности СМК. Методы оценки и расчета [Электронный ресурс] / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин Н.С. // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm> (дата обращения: 23.03.2014); Функционирование СМК и ее результативность // Все о качестве. – 2008. – Вып. 53. – 88 с.

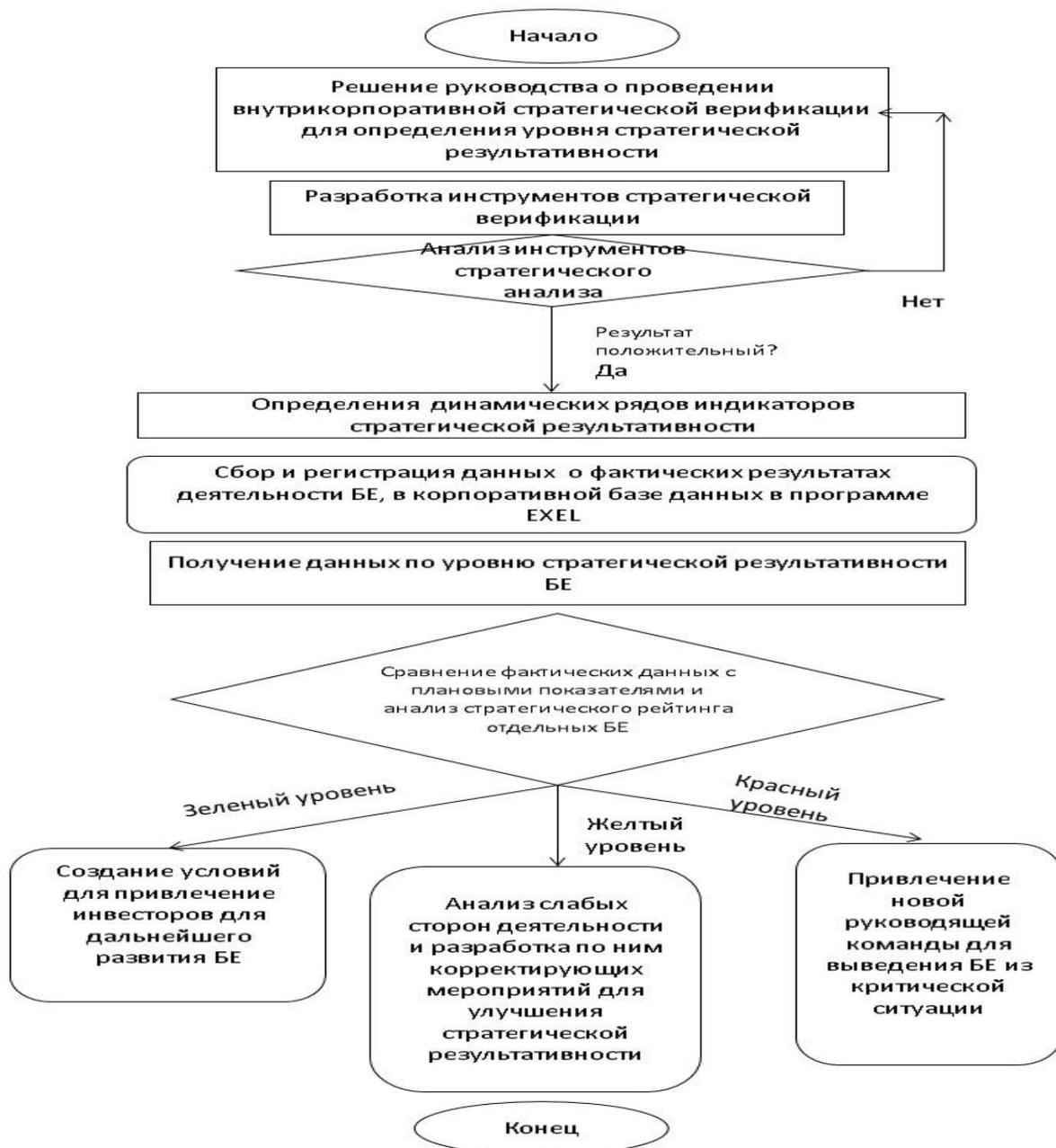


Рисунок 5.2.1 – Алгоритм процесса внутрикорпоративной стратегической верификации

Первым этапом внутрикорпоративной стратегической верификации является процедура определения динамических рядов индикаторов стратегической результативности. Под индикатором в математике понимается функция, устанавливающая принадлежность элемента множеству. По аналогии

под *индикаторами стратегической результативности* будем понимать обобщенный стратегический целевой показатель, представляющий собой совокупность сбалансированных стратегических показателей по одной стратегической перспективе (в разделе. 4.3 работы предложена адаптированная к особенностям отрасли ССП).

При разработке системы индикаторов для оценки стратегической результативности предприятий необходимо руководствоваться принципом их долгосрочной актуальности и динамикой развития процесса по каждому из направлений. Процесс определения индикаторов осуществляется специалистами предприятия или консалтинговых компаний – экспертами в этой отрасли деятельности – на основе их знаний, опыта и стадии развития предприятия.

Систему оценки стратегической результативности предлагается осуществлять с использованием четырех комплексных индикаторов, соответствующих четырем стратегическим перспективам развития, которые детализируются с помощью конкретных показателей стратегического развития, для каждого из которых определяется индекс результативности (таблица 5.2.1). *Индексы стратегической результативности (P_{ij})* – это относительная величина, показывающая, во сколько раз фактические показатели развития отличаются от уровня плановых показателей. Использование относительных показателей и последующего их ранжирования (нормирования) позволяет абстрагироваться от размерностей показателей и сделать акцент именно на уровне и характере динамики соответствующих показателей, нормировать соответствующие относительные величины и суммировать итоговые показатели.

Таблица 5.2.1 – Система оценки стратегической результативности
 ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» за 2013 год

Наименование показателя	План (П _п)	Факт (П _ф)	$P_{ij} = \text{П}_{\text{ф}}/\text{п}_{\text{п}}$ индекс стратегической результативности	Нормируемая оценка индекса СР (баллы)
1	2	3	4	5
Индикатор «Развитие»				
Обслуживаемые газопроводы, тыс. км	2,86	2,88	1,01	3
Оформленные в собственность газопроводы, тыс. км	2,43	2,43	1,00	2
Участие в контролируемых предприятиях, млн руб.	0,012	0,012	1,00	2
Участие в контролируемых предприятиях, %	100,00	100,00	1,00	2
Общая протяженность газораспределительных сетей, тыс. км	2,72	2,70	1,02	2
<i>Износ активов, % **</i>	67,70	67,70	1,00	1
Объем инвестиций в активы, млн руб.	15,05	19,24	1,27	3
Рыночная стоимость активов, млн руб.	541,22	540,18	1,00	1
Итоговое значение по индикатору СР разв. активов				16
Индикатор «Эффективность»				
Размер чистых активов, млн руб.	682,00	752,93	1,10	3
Размер чистой прибыли, млн руб.	5,96	24,84	4,15	3
Размер прибыли от основных видов деятельности, млн руб.	609,15	616,94	1,01	3
<i>Показатели себестоимости реализованных услуг, млн руб. **</i>	400,38	413,63	1,02	0
<i>Затраты (управленческие и общехозяйственные), млн руб.</i>	126,83	13,74	1,03	0
Размер прибыли по прочим видам деятельности, млн руб.	82,94	72,58	0,88	1
Итоговое значение по индикатору СР фин. эффект				10

Продолжение таблицы 5.2.1.

1	2	3	4	5
Индикатор «Надежность»				
<i>Объем потерь газа/объем транспортировки газа, %**</i>	0,15	0,14	0,07	3
<i>Аварийные ситуации на объектах ГРС, ед.</i>	0,001	4,001	4,03	0
<i>Стоимость аварийных ремонтов на единицу протяженности сетей, млн руб./км</i>	0,00	0,001	0,00	3
Стоимость плановых ремонтов, млн руб.	34,91	36,91	1,05	3
Итоговое значение по индикатору СР _{безоп}				9
Итоговая СР _{общ}				35

*В таблице представлены данные по одному отделению, входящему в состав ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» по двум стратегическим перспективам.

**Курсивом обозначены показатели, которые по плану должны уменьшаться.

Относительные величины – это обобщающие показатели, выражающие меру количественных соотношений, присущих конкретным явлениям или статистическим объектам.

При расчете относительной величины измеряется отношение двух взаимосвязанных величин (преимущественно абсолютных). Степень детализации индикаторов может быть различной в зависимости от вида бизнеса, его масштабов, а также конкретных потребностей заказчика.

Текущая оценка стратегической результативности допускает ограниченный список показателей в составе каждого индикатора.

Оценка индексов стратегической результативности осуществляется в рамках процедуры внутрикорпоративной стратегической верификации.

В общем случае формула для определения индексов результативности имеет следующий вид:

$$P_{ij} = \frac{P_{j\phi}}{P_{jn}}$$

где $P_{jф}$, P_{jn} – фактические и плановые данные показателя, характеризующего j -тый индекс результативности; i – порядковый номер индикаторов; j – порядковый номер индексов результативности каждого индикатора.

Эта величина отражает степень выполнения предприятием своих стратегических планов по каждому стратегическому показателю и может быть выражена в виде числа (целого или дробного) или в процентах.

В случае недостаточности оценки индикатора одним показателем следует детализировать его с помощью группы показателей.

Ниже (таблица 5.2.2) представлена система нормирования полученных значений индексов по индикаторам «Развитие», «Эффективность» и «Надежность». Для некоторых показателей невозможна количественная конкретизация данных, в этих случаях используют балльную экспертную оценку.

Таблица 5.2.2 – Критерии нормирования индекса стратегической результативности (по индикаторам «Развитие», «Эффективность» и «Надежность»)

Значение P_{ij}	Присваиваемые баллы
Для прямых показателей	
$P_{ij} > 1$	3
$P_{ij} = 1$	2
$0,75 < P_{ij} < 0,95$	1
$P_{ij} < 0,75$	0
Для обратных показателей	
$P_{ij} > 1$	0
$P_{ij} = 1$	1
$0,75 < P_{ij} < 0,95$	2
$P_{ij} < 0,75$	3

В таблице 5.2.3 разработана система нормирования для индикатора «персонал/инфраструктура», который пока не используется в системе стратегических показателей ООО «Газпром межрегионгаз Саратов», но в дальнейшем может быть включен в состав системы сбалансированных показателей.

По разработанной автором методике внутрикорпоративной стратегической верификации была проведена оценка деятельности входящих в состав ООО

«Газпром межрегионгаз Саратов» 16 подразделений за 2013 год (приложение 3: фрагмент).

Таблица 5.2.3 – Критерии нормирования индекса стратегической результативности по индикатору «персонал/инфраструктура»

Наименование показателя	Присваиваемые баллы	
	0	1
Развитие персонала		
Реализация программ обучения и повышения квалификации персонала	–	+
Наличие кадрового резерва	–	+
Использование квалификационных категорий для персонала	–	+
Рост производительности труда	–	+
Затраты на обучение и развитие персонала	–	+
Затраты на инновации	–	+

Один из эффективных и простых инструментов бережливого производства – визуализация управления – уже неоднократно упоминался, в данной работе. Его преимущества заключаются в обеспечении обратной связи и разработке ответной корректирующей программы мер, чтобы улучшить сложившуюся ситуацию. Этот инструмент зародился и с успехом применяется в компании Toyota и является одним из средств достижения ею феноменального успеха в бизнесе. Визуальный менеджмент позволяет представить информацию так, чтобы сотрудники могли легко воспринимать или получать ее и усвоить с одного взгляда. Это абсолютно необходимый инструмент для организаций, функционирующих в динамической среде, где от каждого ежедневно требуется выполнение множества задач. В качестве средства визуализации полученных данных предлагаем ввести такой инструмент, как сигнальная карта, состоящий из итоговой таблицы (таблица 5.2.4), содержащей цветовую индикацию результатов и гистограммы и отражающей рейтинг стратегической результативности (рисунок 5.2.2).

Таблица 5.2.4 – Сводные данные уровня оценки уровня стратегической результативности ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» за 2013 год

Наименование отделений	Итоговые значения по индикаторам			Стратегическая результативность
	«Развитие»	«Эффективность»	«Надежность»	
Отделение по г. Саратову	16	10	9	35
Отделение по Базарно-Карабулакскому и Балтайскому районам	7	14	7	28
Отделение по Балаковскому, Духовницкому и Хвалынскому районам	9	16	6	31
Отделение по Балашовскому, Самойловскому и Романовскому районам	12	14	6	32
Отделение по Вольскому и Воскресенскому районам	10	12	6	28
Отделение по Марксовскому и Федоровскому районам	4	16	4	24
Отделение по Калининскому, Екатерининскому и Лысогорскому районам	9	14	6	29
Отделение по Краснокутскому, Советскому и Питерскому районам	10	14	5	29
Отделение по Красноармейскому району	9	14	6	29
Отделение по Ершовскому, Дергачевскому и Озинскому районам	8	11	3	22
Отделение по Новоузенскому и Александровогайскому районам	5	14	3	22
Отделение по Петровскому и Новобурасскому районам	5	12	8	25
Отделение по Пугачевскому, Ивантеевскому, Краснопартизанскому и Перелюбскому районам	6	12	1	19
Отделение по Ртищевскому, Аркадакскому и Турковскому районам	4	7	9	20
Отделение по Татищевскому, Саратовскому и Аткарскому районам	12	14	6	32
Отделение по Энгельсскому и Ровенскому районам	6	14	7	27
Имеются значительные отставания от запланированных целей	Имеются незначительные отставания от запланированных целей		Высокий уровень результативности	

Использование в итоговой таблице цветовой индикации результатов деятельности по группам стратегических показателей является хорошим инструментом визуализации результатов работы. Зеленый уровень – высокие

показатели результативности, оранжевый уровень – имеются незначительные отставания от запланированных целей, красный – сигнал тревоги, призывает к немедленным действиям по повышению эффективности работы и требует корректировки текущей ситуации в конкретной бизнес-единице. В период проведения исследований, в 2013 году, было выявлено несколько наиболее успешных газораспределительных филиалов региона, имеющих наивысшие баллы по уровню стратегической результативности: отделения по Саратовскому, Балаковскому, Балашовскому и Татищевскому районам. Эти филиалы имеют лучшие оценки по группам индикаторов «Развитие» и «Эффективность», которые в значительной степени влияют на уровень стратегической результативности.

Такие филиалы, как отделения по Ершовскому, Новоузенскому, Пугачевскому и Ртищевскому районам, имеют низкую результативность, особенно по группе индикаторов «Развитие» и «Эффективность». Оценка стратегической результативности этих филиалов должна быть учтена при корректировке ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» целевых показателей деятельности. Таким образом, проведенная верификация помогает определить разрыв между идеальным состоянием и текущим положением дел, разработать программу корректирующих мероприятий и помочь структурным подразделениям ее реализовать.

Рейтинг стратегической результативности, демонстрирующий уровень имплементации стратегии, автор предлагает размещать на информационной доске, а также на сайте компании для всех заинтересованных сторон (рисунок 5.2.2). Эта информация станет стимулом для инвесторов, а также будет способствовать постоянному совершенствованию отдельных бизнес-единиц и корпорации в целом в соответствии с одним из принципов менеджмента качества. Кроме того, такая информация будет совершенно незаменима для поставщиков при планировании совместных продуктов и услуг для потребителей, а также реализации программ постоянного совершенствования деятельности.

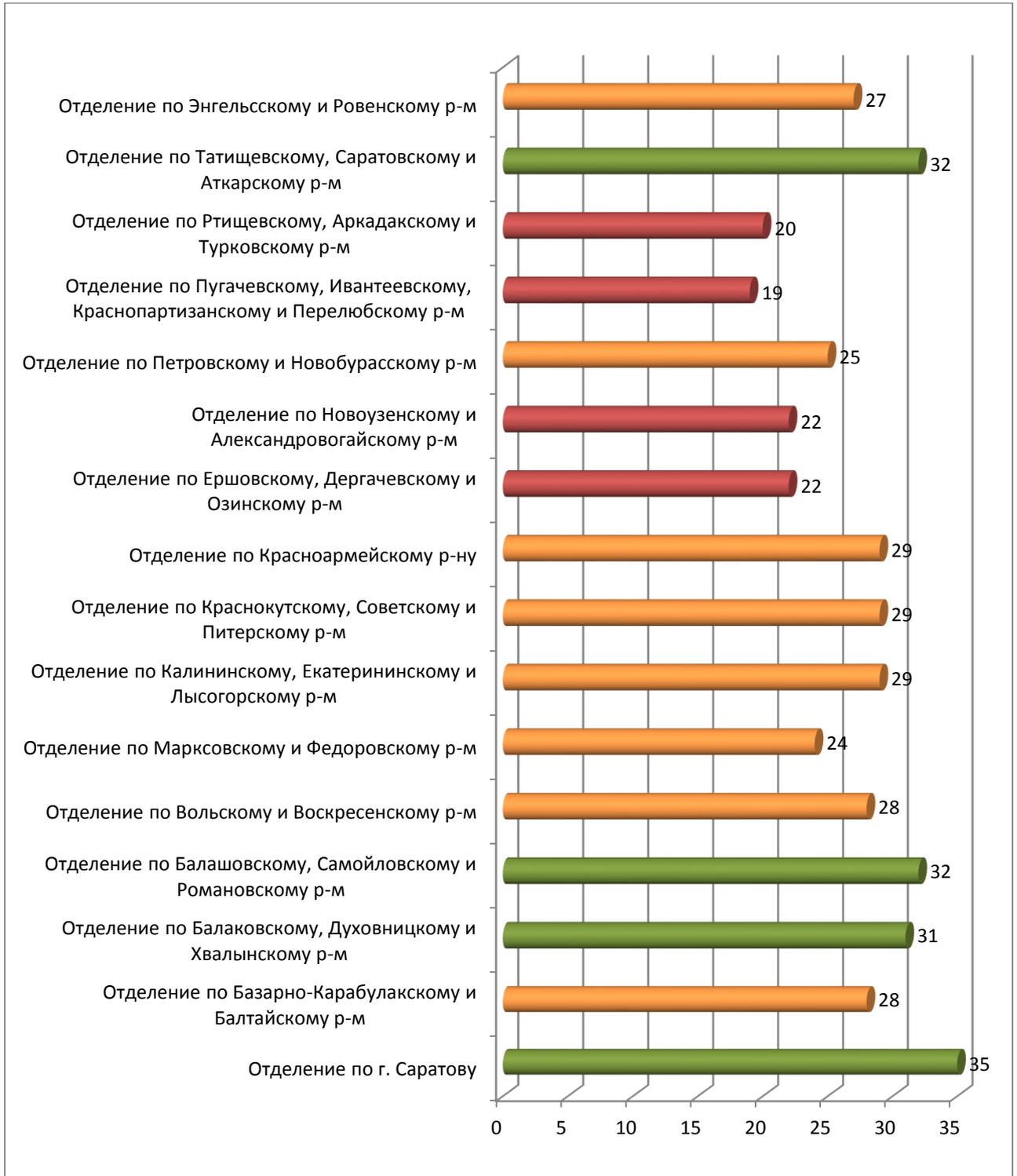


Рисунок 5.2.2 – Рейтинг стратегической результативности

ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» за 2013 год

Однако рейтинг стратегической результативности отражает только степень приближения фактических показателей деятельности к целевым установкам компании. Остается неясным, какие показатели (а значит, какие виды

деятельности) и в какой степени влияют на увеличение или снижение уровня результативности. Поэтому следующим этапом оценки результативности имплементации стратегии является выявление показателей, оказывающих наибольшее негативное влияние на результат и требующих улучшения.

Для этого осуществим процедуру статистического анализа связей между факторными и результативными признаками статистической совокупности (причинно-следственная связь) или определение зависимости параллельных изменений нескольких признаков этой совокупности от какой-либо третьей величины (от общей их причины).

Статистическая обработка данных по показателям 16 подразделений ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» за 2013 год проведена на основе ранговой корреляции. Использовались: выборочный коэффициент ранговой корреляции Спирмена (Ф1)

$$r = 1 - 6 \frac{\sum d_k^2}{n^3 - n}, \quad (\Phi 1)$$

где d_k^2 – квадраты разностей рангов каждой пары сопоставляемых значений, n – объем выборки,

а также выборочный коэффициент ранговой корреляции Кендалла (Ф2):

$$\tau = 2 \frac{P - Q}{n^2 - n}, \quad (\Phi 2)$$

где P, Q – соответственно число положительных и отрицательных инверсий рангов, n – объем выборки.

В случае, когда статистическая значимость корреляционной связи подтверждалась как для коэффициента (Ф1), так и для коэффициента (Ф2), не проводилось уточнение коэффициента Спирмена с учетом повторяющихся рангов³⁰⁹.

³⁰⁹ Елисеева, И.И. Общая теория статистики / И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 480 с.

Исследована ранговая корреляция между индексами достижения плановых показателей и отклонением фактического уровня стратегической результативности подразделения от уровня, соответствующего плановым показателям.

Расчет критических значений проведен при уровне значимости 0,05. В качестве основной статистической гипотезы принималось отсутствие значимой корреляционной связи. Таким образом, наличие значимой корреляционной связи проявлялось в случае, когда значение выборочного коэффициента превышало соответствующее критическое значение.

Дополнительно теснота связи оценивалась качественно по шкале Чеддока (таблица 5.2.5).

Таблица 5.2.5 – Оценка тесноты связи по шкале Чеддока

Количественная мера тесноты связи	Качественная характеристика силы связи
0,1–0,3	Слабая
0,3–0,5	Умеренная
0,5–0,7	Заметная
0,7–0,9	Высокая

На основе представленных исходных данных установлено, что для отклонения уровня стратегической результативности имеет место значимая ранговая корреляционная связь с индексами достижения плановых показателей по следующим показателям, представленным в таблице 5.2.6.

Сохранив в качестве объясняющих факторов только статистически значимые показатели из таблицы 5.2.6, мы получаем компактную модель для оценки влияния отдельных показателей на уровень стратегической результативности. Требуется оценить адекватность предлагаемой модели. Стратегическая результативность оценивается количеством баллов по дискретной шкале. Приходится отказаться от использования критериев, подобных критерию Фишера, применимых для непрерывных случайных величин с нормальным законом распределения. Ограничимся оценкой относительной погрешности.

Таблица 5.2.6 – Ранговая корреляция уровня стратегической результативности

Индикаторы	Показатель	Выборочный коэффициент ранговой корреляции Спирмена	Критическое значение распределения Спирмена	Выборочный коэффициент ранговой корреляции Кендалла	Критическое значение распределения Кендалла	Характер корреляции
Развитие	Протяженность обслуживаемых газопроводов	0,59	0,46	0,45	0,36	Умеренная, положительная
	Оформление газопроводов в собственность	0,54	0,48	0,43		Умеренная, положительная
	Общий объем вложений в активы ГРС по инвестпрограмме	0,91	0,23	0,83		Высокая положительная
Эффективность	Чистая прибыль	0,50	0,50	0,46		Умеренная, положительная

Рассмотрим значения стратегической результативности U_k в двух случаях: U_k – при учете всех известных показателей, \tilde{U}_k – при учете только статистически значимых показателей. Значения приведены в табл. 5.2.7.

$$A = \frac{1}{n} \sum \left| \frac{\tilde{U}_k - U_k}{U_k} \right| \cdot 100\%$$

Для средней относительной погрешности: получаем значение $A = 8,6\%$. Такая точность представляется достаточной для предварительного прогноза стратегической результативности.

Таким образом, сочетание экспертного стратегического анализа, проводимого в форме стратегической верификации и несложных математических моделей, позволяет подтвердить научно-практическую обоснованность стратегических решений. Это подчеркивает, какими значительными возможностями обладает методология междисциплинарного синергетического подхода и его теоретические основы для совершенствования развития системы стратегического управления.

Таблица 5.2.7 – Оценка адекватности модели,
основанной на ранговой корреляции

	Отделения ОАО «Саратовоблгаз»	Отклонение от плановой стратегической результативности				Расчетное значение стратегической результативнос ть с учетом статистически значимых показателей	Фактическое значение стратегической результативнос ть
		За счет протяженност и обслуживаем ых газопроводов	За счет оформления газопроводе в в собственнос ть	За счет общего объема вложений в активы ГРС по инвестпрограм ме	За счет показател я чистой прибыли		
		1	2	3	4	5	6
1	по г. Саратову	1	0	1	1	33	35
2	по Базарно- Карабулакскому и Балтайскому р-м	-1	-1	0	1	29	28
3	по Балаковскому, Духовницкому и Хвалынскому р-м	-1	-1	0	1	29	31
4	по Балашовскому, Самойловскому и Романовскому р-м	-1	1	0	1	31	32
5	по Вольскому и Воскресенскому р-м	-2	1	-1	1	29	28
6	по Татищевскому, Саратовскому и Аткарскому р-м	-1	1	0	1	31	32
7	по Ершовскому, Дергачевскому и Озинскому р-ам	-1	0	-2	1	28	22
8	по Краснокутскому, Советскому и Питерскому р-м	-1	1	0	1	31	29
9	по Красноармейскому р-у	-1	1	1	1	32	29
10	по Новоузенскому и Александровогайско му р-м	-1	1	-2	-2	26	22
11	по Калининскому, Екатериненскому и Лысогорскому р-м	-1	-1	-1	1	28	28
12	по Петровскому и Новобурасскому р-м	-1	-1	-2	-1	25	25
13	по Пугачевскому, Ивантеевскому, Краснопартизанском у и Перелюбскому р- м	-1	-2	-2	1	26	19
14	по Ртищевскому, Ардакскому и Турковскому р-м	-2	-1	-2	-2	23	20
15	по Марксовскому и Федоровскому р-м	-2	-2	-2	1	25	24
16	по Энгельсскому и Ровенскому р-у	-1	-2	-1	1	27	27

Внедрение системы оценки стратегической результативности сосредоточит внимание руководства предприятий нефтегазовой промышленности на возросшей

значимости таких перспектив системы сбалансированных показателей, как обучение и развитие персонала, а также показатели внутренних процессы организации, определяющие размеры технологических потерь нефти и газа при их добыче, переработке и транспортировке.

Финансовые средства, связанные с внедрением на предприятиях нефтегазовой промышленности предложенной системы стратегического управления, интегрированной с СМК, будут использованы на расходы на следующие виды деятельности:

- создание информационной базы стратегического управления, аккумулирующей в себе информацию о контексте (внешней и внутренней среде) предприятий;
- организация работ по сбору и анализу данных;
- обучение персонала новым методам работы;
- привлечение консультантов для совершенствования СМК и обучение методам МК;
- оптимизация системы процессов, совершенствование всех элементов СМК;
- внедрение методов менеджмента качества;
- совершенствование процессов измерения, анализа и улучшений;
- организация системы мониторинга стратегических индикаторов деятельности и адекватной ей системы принятия управленческих решений.

По прогнозам экспертов отрасли, годовые расходы предприятий, внедривших такую систему, могут увеличиться на 0,25% от годовой суммы затрат (порядка 2350 тыс. руб). Однако это позволит существенно снизить ущерб от аварий и других потерь (издержки при осуществлении дополнительных видов деятельности, снижение рисков отчуждения газопроводов и др.) в среднем на 650 тыс. руб. в год.

Предложенный в работе методологический подход и методический инструментарий, направленный на повышение эффективности и

результативности функционирования системы менеджмента качества и стратегического управления и реализации стратегии на предприятиях нефтегазовой промышленности (рисунок 5.2.3.), может быть использован в других отраслях промышленности. Включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления современными предприятиями становится действенным способом получения конкурентного паритета или конкурентных преимуществ.

Интегрированная система СУ и МК		Рекомендуемый методический инструментарий
Планирование	Миссия, цели, с учетом менеджмента качества	Концептуальная организационная модель стратегического управления, алгоритмы поэтапной интеграции стратегического управления и менеджмента качества и интегрированная модель СУ и МК
	Контекст организации, существенность факторов,, угроза возможности	Динамическая инструментально-методическая модель СУ; матрица интеграции методов и инструментов СУ и МК; интегрированная модель сбалансированного стратегического анализа; PEST+E –анализ оценка степени и времени наступления факторов внешней среды, рейтинг стратегической приоритетности влияния факторов; матрица оценки интересов стейкхолдеров и ее визуализация, SWOT- анализ, матрицы оценки интересов возможностей и угроз; итоговая матрица «Контекст организации»; Механизм выявления ключевых бизнес-процессов организации; Y-матрица для выявления ключевых процессов нефтегазовых предприятий; Матрица интеграции МК в систему СУ в аспекте адаптированной системы ССП и методов МК
	СТРАТЕГИЯ ориентированная на принципы менеджмента качества	Разработка стратегии: мини-форсайт сессия – сценарии развития, стратегическая карта, ССП
Имплементация	Система трансляции целевых ориентиров на все уровни иерархии,	Система принципов и инструментов для осуществления эффективной имплементации; функционально-структурная модель имплементации, механизм имплементации
	Ресурсы, компетенции, ССП	Трансляция целевых ориентиров на различные уровни иерархии, X-матрица, каскад X-матриц, прием согласования «catch the ball»; Y-матрица для установления связи между существенными факторами, целями и прорывными мероприятиями; Модель процессов организации, включающих подсистемы СУ и МК; Декомпозиция сбалансированной ССП нефтегазовой корпорации
	Реализация стратегии	Методический подход к проведению мониторинга: алгоритм внутрикорпоративной стратегической верификации; система и критерии оценки стратегической результативности; рейтинг стратегической результативности; Ранговая корреляция уровня стратегической результативности
	Мониторинг, рейтинг стратегической результативности	Система сбора, хранения, обработки и использования информации; информационная база данных и стратегический ландшафт предприятия.
	Корректировка	

Рисунок 5.2.3. - Обобщение методологических разработок интегрированной системы СУ и МК

Таким образом, диссертационное исследование демонстрирует наличие научно новых и развитых положений экономики промышленности на методологическом, теоретическом и методическом уровнях. Представленный автором комплекс научных результатов можно рассматривать как развитие сложившихся взглядов на систему стратегического управления и менеджмент качества на предприятиях нефтегазовой промышленности, направленный на формирование конкурентных преимуществ, устойчивое развитие и реализацию задач обеспечения энергетической безопасности страны.

Таким образом, внутрикорпоративная стратегическая верификация, осуществляемая методом самооценки, служит инструментом повышения эффективности имплементации стратегии и совершенствования организационно-экономической деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, способствует повышению мотивации руководства и персонала к выполнению плановых показателей. В то же время процесс стратегической верификации не обеспечивает процесс постоянного совершенствования деятельности, он является лишь средством получения информации о сильных сторонах деятельности и областях, где можно ввести улучшения, а также позволяет дать оценку деятельности в баллах. Внутрикорпоративную стратегическую верификацию с целью определения стратегической результативности организации необходимо рассматривать как составную часть процесса имплементации стратегии, использовать для сравнения деятельности с плановыми показателями и лучшими достижениями среди хозяйственных единиц, участвующих в процессе верификации, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторного анализа.

5.3. Информационное обеспечение интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности

Внутренние особенности деятельности современных крупных корпораций проявляются и в части особенностей использования информационных технологий. Например, отсутствие единой информационной стратегии, разрозненные информационные решения и низкая грамотность персонала в сфере информационных технологий снижают эффективность управленческих процессов и приводят к ошибкам стратегического управления. Необходимость повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазовой промышленности, особенно в долгосрочной перспективе, требует новых подходов к сбору, обработке и представлению информации для выработки эффективных управленческих решений в процессе стратегического управления. Инструменты и средства сбора и обработки информации характеризуются многовариантной методологической основой и использованием разнообразных методик анализа, адаптированных к неустойчивым условиям внешней среды, сложности макроэкономических процессов, с учетом их важности для осуществлении производственно-хозяйственных операций и выборе вариантов оптимальных стратегий. Однако чаще всего на предприятиях нефтегазовой промышленности имеющаяся информационная система входит в противоречие с требованиями, предъявляемыми к ней в современных условиях, что свидетельствует об актуальности данного аспекта исследования. Один из принципов менеджмента качества – принятие решений, основанных на фактах, – также подтверждает приведенные выше тезисы. В соответствии с данным принципом «результативные решения основываются на анализе данных и информации.

Основные преимущества:

- решения, обеспеченные информацией;

- повышение способности подтвердить результативность прошлых решений путем ссылки на фактические зарегистрированные данные;

- возросшая способность к анализу, высказыванию сомнений и изменению мнений и решений.

Применение принципа принятия решений, основанного на фактах, ведет, как правило:

- к обеспечению уверенности в достоверности и точности данных и информации;

- доступности данных тем, кто в них нуждается;

- анализу данных и информации с использованием апробированных методов;

- принятию решений и действий на основе фактического анализа, сбалансированного с учетом опыта и интуиции»³¹⁰.

Для современного этапа развития экономики характерна особая сложность и масштабность задач стратегического управления, что в первую очередь относится к управлению крупными корпорациями. В качестве причин усложнения управленческих задач можно выделить внешние и внутренние факторы. К внешним относятся динамичность современной экономической среды, процессы глобализации и интеграции России в мировое экономическое пространство, ужесточение конкуренции во многих отраслях экономики, рост публичности бизнеса, что предполагает повышенный интерес к деятельности предприятий нефтегазовой промышленности не только акционеров, поставщиков и потребителей, но и институциональных инвесторов, органов местного и регионального управления, общественных организаций. Все эти стейкхолдеры заинтересованы в получении от компаний информации, выходящей за рамки традиционных финансовых показателей. Например, их интересуют данные,

³¹⁰ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

касающиеся социальной ответственности бизнеса или его влияния на окружающую среду. Данная тенденция изменения экономической среды находит отражение и в российском законодательстве, находящемся в состоянии реформ и постепенно приближающемся к международной практике.

Значительное влияние на стратегический менеджмент и корпоративное управление в целом оказывают и внутренние факторы, связанные с особенностями самих компаний. Одним из наиболее важных факторов является укрупнение компаний, которое неизбежно приводит к усложнению организационной структуры, затруднению коммуникаций между отдельными бизнес-единицами и стратегическими уровнями иерархии в компаниях. Процессы глобализации определяют деятельность некоторых бизнес-единиц крупных корпораций в других странах, работу на международных рынках в условиях различных институциональных систем.

Современные условия хозяйствования ставят перед предприятиями нефтегазовой промышленности новые задачи, которые невозможно решить без использования современных методов и технологий планирования, учета, контроля, экономического анализа и поддержки принятия решений. Все вышеперечисленные элементы системы стратегического менеджмента основываются на эффективном информационном обеспечении, т. е. на получении, переработке и анализе информации. Подобная точка зрения основывается на утверждении, что информационное обеспечение корпоративного управления и стратегический менеджмент представляют собой единую систему, которая не ограничивается отношениями между директорами и внешними заинтересованными лицами, а рассматривает полный спектр корпоративных отношений, включая отношения, возникающие внутри компании в процессе разработки корпоративных стратегий и реализации планов стратегического развития. Процессы стратегического управления требуют надежной информационно-аналитической базы в виде комплексов стратегических данных, отчетов о деятельности предприятия и его текущем потенциале, информации о

внешней среде, прогнозных данных и др. Итоговым результатом процесса стратегического управления являются стратегические решения, которые предусматривают реакцию компании на уже произошедшие или ожидаемые изменения внешней и внутренней среды предприятия. Для повышения экономической эффективности стратегических решений организация должна располагать своевременной информацией, которая бы помогала оценить влияние политических, экономических, социальных, технических, экологических и других факторов на ее конкурентоспособность в будущем.

Под информацией (от лат. *informatio* – разъяснение, изложение, осведомлённость) в общем виде понимают сведения о чём-либо, независимо от формы их представления³¹¹. Однако с точки зрения различных областей знаний данное понятие имеет свой специфический набор признаков и смысловых наполнений:

- любые данные или сведения, которые кого-либо интересуют (в быту);
- сообщения, передаваемые в форме знаков или сигналов (в технике);
- часть знаний, которая используется для ориентирования, активного действия, управления, т. е. в целях сохранения, совершенствования, развития системы (в кибернетике);
- все те сведения, знания, сообщения, которые помогают решить ту или иную задачу управления, т. е. уменьшить неопределенность ее исходов (в экономике).

Клод Шенон, американский ученый, основоположник теории информации, рассматривает информацию как снятую неопределенность наших знаний о чем-то. Современное научное представление об информации очень точно сформулировал Норберт Винер, основоположник кибернетики: информация – это обозначение содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств.

³¹¹ Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 12.04.2014).

С позиций менеджмента можно утверждать, что информация всегда устраняет какую-то неопределенность, связанную с ранее неизвестными явлениями или фактами. Понятие информации начинает работать, только если есть объект, субъект и сформулирована задача, тогда из бесконечного количества сведений об объекте отбираются те, которые имеют отношение к этой задаче³¹². В противном случае информация превращается в просто данные – сигналы, из которых еще надо извлечь информацию. Информация тем полезнее, ценнее, чем скорее или с меньшими затратами приводит к решению задачи. Кроме того, важны такие свойства информации, как: логическое содержание и функциональное назначение, объем (количество информации), полнота, достоверность, насыщенность, упорядоченность, физическая форма и др.

Исследованием проблем информационного обеспечения систем управления, в том числе управления качеством занимается целый ряд ученых среди которых Глухова Л.В., В.И. Финаев, А.В. Пушнин и др.³¹³ Особое внимание получению и обработке информации уделено в стандартах менеджмента качества ИСО 9000. Согласно рекомендациям новой версии стандарта ИСО 9001-2015 организации следует устанавливать соответствующие процессы обмена информацией, в том числе относящейся к результативности СМК, и поддерживать в работоспособном состоянии процессы управления знаниями, информацией и технологиями как особым видом ресурсов. Кроме того, организация должна определить знания, необходимые для функционирования ее процессов и для достижения соответствия продукции и услуг, и поддерживать их на соответствующем уровне. Необходимо также предусмотреть возможности для обновления знаний в

³¹² Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 56.

³¹³ Глухова, Л.В. Информационное обеспечение системы управления качеством формирования отличительных компетенций / Л.В. Глухова // Известия Самарского научного центра российской академии наук. Специальный выпуск «Технологии управления организацией. Качество продукции и услуг». – Самара: Издательство научного центра РАН, 2006. – С.120-127.; Финаев, В.И. Информационное обеспечение систем управления / В. И. Финаев, А.В. Пушнин. - Издательство таганрогского государственного радиотехнического университета. – Таганрог. -2003

соответствии с изменением контекста организации. По мнению разработчиков стандарта, для получения требуемой базы знаний организация может рассмотреть: внутренние источники (например, выводы, сделанные из неудач и из успешных проектов, результаты сбора знаний, не закрепленных в документах, опыт экспертов по отдельным вопросам внутри организации); внешние источники (например, стандарты, академические издания, материалы конференций, знания, полученные от потребителей или поставщиков)³¹⁴.

Эти процессы должны регламентировать порядок получения, хранения, защиты, использования и оценки потребности в данных ресурсах. Необходимо осуществлять обмен такими знаниями, информацией и технологиями с заинтересованными сторонами по мере необходимости. Процессы сбора достоверных и полезных данных, необходимых для принятия управленческих решений, в том числе стратегического характера, должны поддерживаться в организации в работоспособном состоянии. К таким процессам относятся: системы сбора и передачи информации, системы хранения и обеспечения безопасности, защиты, распространения и хранения информации всем заинтересованным сторонам. Все перечисленные системы должны быть сравнительно просты в эксплуатации, надежны и доступны, что позволит постоянно развивать их возможности. При этом необходимо обеспечивать поступление своевременной, целостной, достоверной информации, касающейся условий внешней среды, показателей ее деятельности, совершенствования процессов и состояния дел с достижением устойчивого успеха, которая должна быть соответствующим образом обработана, сохранена и подготовлена для дальнейшего использования.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2010 в обязанности высшего руководства вменяет анализ информации, полученной в результате мониторинга среды

³¹⁴ ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

организации, выявление рисков и возможностей и в конечном итоге разработку планов управления ими. В соответствии с его рекомендациями «организации следует вести мониторинг и сохранять соответствующую информацию и изучать потенциальные воздействия на свою стратегию и политику.

Анализ собранной информации должен обеспечивать возможность принятия основанных на фактах решений по вопросам стратегии и политики в отношении:

- потенциальных изменений в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе;

- существующих видов продукции и деятельности, которые в настоящее время представляют наибольшую ценность для заинтересованных сторон;

- тех видов продукции и тех процессов, которые могут понадобиться организации в будущем для удовлетворения меняющихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;

- возникновения спроса на продукцию организации в долгосрочной перспективе;

- влияние на организацию возникающих технологий;

- новых профессиональных навыков, которые могут понадобиться;

- предполагаемых изменений в законодательных и нормативных требованиях или на рынках труда или других ресурсов, которые могут затронуть организацию»³¹⁵.

Зарубежная и отечественная практика хозяйствования в условиях жесткой конкуренции, нестабильности рыночной конъюнктуры, обусловленной динамизмом внешней среды, в которой работают предприятия, трансформирует ранее существовавшие подходы к процессу управления, адаптируя их к новым условиям, основанным на действии рыночных сил. В новых условиях оказались и

³¹⁵ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

предприятия нефтегазовой промышленности России, где произошла смена системы отношений собственности: появились негосударственные формы собственности на активы нефтегазовых компаний, но недра сохранились в собственности государства. Высокий уровень неустойчивости внешней среды и наличие гиперконкуренции усложняют уровень проблем управления, решаемых на нефтегазовых предприятиях, которые приобретают именно стратегический аспект. Такая ситуация, безусловно, требует увеличения объема знаний, актуализирует значение информации и требует новых подходов к ее получению, обработке и хранению. Поэтому возникает необходимость ввода такой экономической категории, как *стратегическая информация (СИ)*, которая, с нашей точки зрения, представляет собой комплексную систему данных и сведений, полученных из внешнего и внутреннего окружения предприятия, прошедших соответствующую аналитическую обработку и подготовленных для конкретного и определенного использования в процессе стратегического управления с целью уменьшения неопределенности относительно условий функционирования для принятия стратегически верных управленческих решений.

В качестве примера наиболее важных видов СИ можно выделить такие, как: о внешнем окружении (политическая, научно-техническая, юридическая, социальная, экономическая информация); о рынках сбыта; об условиях конкуренции; о сильных и слабых позициях предприятия; о прошлой деятельности; о текущих проблемах и возможностях; о риске и неопределенности проводимых стратегий и др.

Для глубокого анализа и удобства использования стратегической информации она классифицируется по различным критериям, число которых постоянно увеличивается по мере активного использования новейших методов организации управления и применения средств вычислительной техники. Ввиду отсутствия единого подхода к классификации стратегической информации мы попытались систематизировать все имеющееся многообразие видов информации

и объединить их в несколько классификационных группировок, в которых критериями классификации выступают различные категории (таблица 5.3.1):

- информационная среда: внешняя и внутренняя;
- функциональная среда: политическая, экономическая, социальная, технологическая, экологическая;
- целевая аудитория: государство, поставщики, конкуренты, потребители, конкуренты;
- область применения: управленческая, организационная, техническая;
- функциональная направленность: планирующая, координирующая, контролирующая;
- временной период: стратегическая, тактическая, оперативная;
- уровень неопределенности: низкий, средний, высокий;
- источник получения: прямая, производная (косвенная);
- масштаб воздействия: общая, частная;
- возможность использования: универсальная, специальная.

Принципиальное значение для принятия эффективных управленческих решений стратегического характера имеет СИ, характеризующая нестабильную среду функционирования организации. Учитывая специфику стратегического управления и планирования и опираясь на вышеизложенные данные, всю информацию о среде функционирования компании, которую руководители используют для принятия решений, традиционно делят на три группы. Внешнюю среду характеризует информация о глобальном внешнем мире и его участниках, к промежуточной среде относится информация о непосредственном окружении, внутренняя среда определена подсистемами предприятия. Для обработки данных из целого спектра источников информации необходимо использовать различные группы методов.

Чаще всего в современных организациях используются такие методы, как анализ факторов внешней среды, оценка сильных сторон, внутреннего потенциала

и возможностей организации, анализ слабых сторон и проблем, которые являются стержневыми элементами процесса стратегического управления. Для каждого из них характерно использование целого комплекса универсальных или специфических инструментов и методов стратегического планирования.

Таблица 5.3.1 – Классификация и характеристика информационных потоков, используемых в процессе стратегического менеджмента

Виды СИ	Объекты анализа	Источники информации	Методы анализа информации
СИ о внешней среде организации	Правительство; федеральные и местные органы законодательной власти; общественные организации; международные организации; политические партии; НИИ	Законодательство, специальные источники информации, СМИ, конференции, выставки, ярмарки, результаты исследований и разработок	Стратегический анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг
СИ о промежуточной среде организации	Потребители; поставщики; конкуренты; партнеры	Обзоры периодики, результаты исследований консалтинговых компаний и НИИ, собственные исследования, аудит	Бенчмаркинг, SWOT-анализ, PIMS-анализ, модель пяти сил Портера, анализ трех «К», отраслевой анализ концепции «сеть ценностей», три ценностных критерия, матрица Ансоффа, матрица АДЛ, матрица МКК, матрица Мак-Кинзи, матрица БКГ, матрица Шелл, матрица Д. Абеля, матрица оценки возможностей, метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, типология конкурентных стратегий Ф. Котлера, самооценка, аудит, экспертная оценка, процедура РРАР
СИ о внутренней среде организации	Подсистемы предприятия; процессы производства и управления	Формы отчетности, внутренняя нормативная документация, протоколы испытаний, акты обследования, собственные НИОКР	Аудит, самооценка, SWOT-анализ, концепции «сеть ценностей», система сбалансированных стратегических показателей, методы сравнительного анализа, аналитические и экспертные методы оценки, QFD, FMEA, систематизированный поиск, морфологический анализ, статистические методы контроля качества

Информацию можно считать предметом управленческого труда. Согласно рекомендациям стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000 высшее

руководство обязано использовать системный подход к изучению полученной информации, а также использовать ее для принятия решений (см. раздел 4.2).

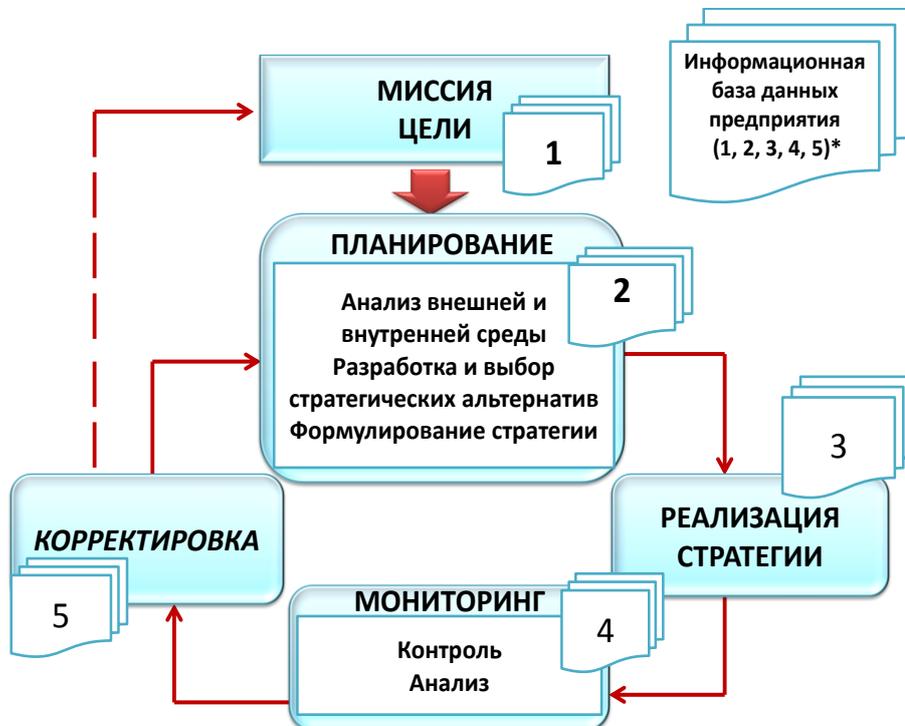
При этом данные следует получать из разнообразных источников, различными методами, например: мониторинг среды организации; измерение показателей деятельности организации, в том числе ключевых показателей; оценка целостности и достоверности процессов измерений; результаты внутренних аудитов, самооценки и бенчмаркинга; оценка риска; информация, полученная от потребителей и других заинтересованных сторон³¹⁶.

Полученные результаты должны оцениваться относительно поставленных целей. Оценку и анализ необходимо осуществлять регулярно с определенной периодичностью, чтобы иметь возможность определить тенденции, а также оценить усилия организации по достижению поставленных целей. Результаты анализа и обработки информационных данных должны быть использованы для выявления возможностей постоянного совершенствования, инноваций и обучения, а также касаться оценки ранее выполненных улучшений, включая аспекты применимости, гибкости подхода и быстроты реагирования в отношении видения и целей организации. Тщательно изученные и проанализированные данные способны помочь организации в достижении запланированных результатов.

В рамках управленческого процесса большинство воздействий субъекта управления на объект имеет информационный характер, поэтому очень важно тщательно проанализировать существующую информационную систему, чтобы сформировать систему информационного обеспечения процесса стратегического управления. Под *информационным обеспечением* стратегического менеджмента будем понимать систему, объединяющую все элементы организации в единое целое и позволяющую сформировать процесс стратегического менеджмента как непрерывную цепь управленческих решений, направленных на решение

³¹⁶ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартинформ, 2011.

стратегических задач. На рисунке 5.3.1 представлена модель системы стратегического менеджмента, каждый элемент которой поддерживается соответствующей информационной базой данных (ИБД) предприятия.



*1 – прогнозные планы, цели; 2 – отчеты, альтернативные стратегии развития, целевые показатели, бюджеты; 3 – планы, системы оперативных показателей; 4 – отчеты, протоколы, акты обследования; 5 – корректировка планов, показателей, бюджетов

Рисунок 5.3.1 – Модель системы стратегического менеджмента, подкрепленная ИБД предприятия

ИБД предприятия представляет собой систему данных, позволяющую описать наиболее важные стратегические элементы, которые относятся к внешней и внутренней среде предприятия, используются для принятия стратегических решений, а также выбрать те или иные решения из определенных альтернативных вариантов. Не стоит забывать о таком важном инструменте управления, как визуализация, которая помогает персоналу организации получить необходимую информацию своевременно в доступной и понятной форме. Информационные доски в общественных помещениях предприятий нефтегазовой промышленности, а также на сайтах компаний помогают повышать осведомленность персонала,

вовлекают его в качественный труд, обеспечивают соревновательную атмосферу, что в конечном итоге сказывается на качестве работы.

ИБД – это инструмент системы визуального менеджмента, который очень распространен в СМК предприятий и позволяет определить проблемы, повысить скорость и объективность принятия управленческих решений за счет осуществления эффективных, быстрых коммуникаций, создания каналов обратной связи. ИБД предприятия формируется при помощи целевого сбора информации из множества источников. Подсистема информационного обеспечения, по сути дела, представляет собой процесс целевой аналитической обработки информации с ориентацией на конкретное применение в системе стратегического менеджмента.

Практика создания подобных информационных центров является очень распространенной в мире бизнеса. В мировой практике внедрение информационных центров позволяет достичь 10–30% роста эффективности производства в среднесрочной перспективе. Внедрение ИБД на предприятиях нефтегазовой промышленности позволит реализовать следующие цели.

1. Визуализация и повышение прозрачности планирования:

- сбор и концентрация всей ключевой информации в одном месте, доступном для всех сотрудников;
- доступность информации всем сотрудникам обеспечивает дополнительный контроль за плановыми и фактическими показателями, а также причинами отклонений;
- представленная в ИБД информация доступна для обозрения всем сотрудникам подразделения.

2. Принятие управленческих решений и корректирующих мер:

- целостность и наглядность информации, представленной в ИБД, позволяет принимать взвешенные, основанные на фактах решения на каждом уровне управления;

– ИБД создают четкий и прозрачный механизм по эскалации наиболее значительных проблем с уровня малых групп до уровня ГД предприятия.

3. Повышение кросс-функциональной коммуникации:

– ИБД позволяют агрегировать информацию разных функциональных служб и понять существующие между ними взаимосвязи.

4. Снижение объема отчетности:

– ИБД обеспечивают снижение объемов управленческой отчетности для руководителей и формируют канал постоянной обратной связи с сотрудниками различных уровней управления.

Структура ИБД может быть сформирована из следующих блоков:

Блок 1. Политика и цели (организационные документы, регламенты и др.).

Блок 2. Контекст организации (информация о внешней и внутренней среде).

Блок 3. Развитие предприятия (стратегия, ССП).

Блок 4. Оперативное управление (безопасность, качество, заказы, затраты, корпоративная культура, проблемы).

Блок 5. Улучшение (обучение, новые проекты).

К информации, которая размещается в ИБД, предъявляют определенные требования. Критерии качества стратегической информации хорошо известны: уместность, достоверность, сопоставимость, понятность. Без качественной информации любое управленческое решение не может считаться в достаточной мере обоснованным.

В настоящее время основные проблемы, лежащие в плоскости информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента и менеджмента качества, которые мешают получать качественную стратегическую информацию, – это отсутствие или недостаток информационной поддержки внутренних и внешних стейкхолдеров, которая ведет к принятию решений на основе ненадежной или устаревшей информации. Недостаточная информационная поддержка стейкхолдеров ведет к непрозрачности бизнеса, недостаточной обоснованности стратегических, инвестиционных и прочих

решений, отсутствию у стейкхолдеров возможности оперативного реагирования на изменения. В качестве мер, направленных на улучшение подобной ситуации, можно выделить юридические и организационные меры: совершенствование корпоративного законодательства, создание и поддержку внутрикорпоративных процедур и регламентов. В то же время велико значение инноваций информационно-технологического характера. Здесь важная роль отводится особой категории информационных систем – системам формирования и анализа консолидированной финансовой и управленческой отчетности, которые обеспечивают сбор и выверку бухгалтерской отчетности предприятий группы, формирование консолидированной отчетности и ее последующий анализ. В результате информация становится доступной и может быть получена с применением стандартных процедур, с детализацией, достаточной для анализа принятия решений³¹⁷.

Характеризуя уровень и степень информатизации современных организаций, можно отметить следующие особенности: многообразие информационных систем управления, применяемых на разных предприятиях; разрозненное хранение данных, их дублирование и несогласованность, возникающие вследствие того, что одни и те же данные используются разными информационными системами, которые не интегрированы между собой; разные форматы представления данных в разных системах, затрудняющие их обобщение, обработку и представление в виде, удобном для принятия решений на корпоративном уровне; ограниченность функциональности электронных таблиц, которые сегодня остаются наиболее распространенным инструментом экономического анализа.

В качестве альтернативы существующей в настоящее время ситуации можно предложить использование следующих подходов:

³¹⁷ Исаев, Д.В. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д.В. Исаев. – М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2008. – С. 135.

- централизация хранения и обработки информации корпоративного уровня, формирование единой корпоративной информационной среды;
- унификация всей корпоративной информации, применение алгоритмов и технологии синхронизации данных;
- использование для решения аналитических задач корпоративного уровня специализированных аналитических систем со встроенной предметной функциональностью, ограничение сферы применения электронных таблиц небольшими задачами локального характера;
- более широкое применение коммуникационных возможностей современных систем управления. К таким возможностям относятся: доступ к управленческой информации через Интернет, описание процессов управления, создание среды коллективной работы пользователей с необходимым соблюдением прав доступа к информации.

Кроме того, необходимо эффективно использовать методы идентификации, сбора и анализа различных видов данных, полезных для формирования оптимальной стратегии развития. В современных условиях чаще всего многие процессы, связанные с передачей и анализом информации, автоматизированы, что облегчает работу руководящих органов. Информационная система должна быть организована таким образом, чтобы своевременно выдавать точную и надежную информацию, являющуюся основой для принятия стратегических решений. В отношении стратегических данных и стратегической информации конкретные задачи, для которых осуществляется переработка данных в информацию, задаются процессом принятия стратегических решений в организации. Процесс преобразования данных в стратегическую информацию представляет собой последовательную обработку, систематизацию и анализ многообразных политических, экономических, социальных, научно-технических и внутриорганизационных данных и показателей с целью их преобразования в упорядоченную систему стратегической информации, прошедшую экспертную оценку и направленную на конкретное и прямое использование в процессе

стратегического управления. Информационная система в качестве первоочередной процедуры должна уметь оптимизировать и ранжировать по значимости и осуществимости круг факторов, влияющих на стратегический выбор, и предложить сбалансированную номенклатуру показателей, устанавливающих связь между группами данных и задачами, решаемыми в процессе стратегического управления.

Анализ экономической литературы свидетельствует о том, что информационное обеспечение компании в процессе функционирования интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления должно осуществляться на всех без исключения стадиях этого сложного процесса. Каждая стадия стратегического управления и процесса менеджмента качества имеет специфический спектр задач, а соответственно и различные источники информации, а также специфические методы ее обработки и представления. Мы попытались классифицировать методы обработки СИ, которые представляют собой различные инструменты и методы стратегического анализа, используя в качестве критерия классификации основные этапы процесса стратегического управления (таблица 5.3.2). Весь процесс стратегического управления в авторской интерпретации условно поделен на две фазы: планирование стратегии и имплементация (реализация) стратегии. Каждая фаза состоит из нескольких этапов, краткое содержание которых представлено в таблице.

Анализ данных таблицы показывает, что каждый этап стратегического управления и процесс СМК опирается преимущественно на сугубо специальные данные, в процессе переработки трансформирующиеся в СИ, которая необходима для осуществления эффективного управления.

Процедура управления требует дальнейшей проработки каждого этапа обработки стратегической информации для обеспечения ее внедрения в бизнес-среду предприятий нефтегазовой промышленности. Остановимся более подробно на стадии стратегического анализа этапа планирования, для которого осуществим

разработку специальной системы анализа и обработки данных и преобразования их в СИ.

Таблица 5.3.2 – Характеристика стратегической информации на различных этапах процесса функционирования ИСМКиСУ

Этапы СУ/ процессы СМК	Источники СИ	Методы обработки СИ/ Результаты
1	2	3
Фаза планирования стратегии		
Целеполагание – определение основных ориентиров деятельности организации / <i>Р. 4 Среда организации (понимание организации и ее среды, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон); р. 5 Лидерство</i>	Правительство, органы власти, общественные и международные организации, законы, личный опыт руководителя, СМИ, конференции, выставки, ярмарки, результаты исследований и разработок	«Мозговой штурм», «дерево целей», GAP-анализ, «кривая опыта», экспертный анализ/ <i>Миссия, Цели</i>
Анализ – определение условий внешней и внутренней среды организации, а также ресурсов, имеющихся в распоряжении организации / <i>Р. 6. Планирование (действия в отношении рисков и возможностей, цели в области качества и планирование их достижения, планирование изменений)</i>	Правительство, органы власти, общественные и международные организации, стейкхолдеры, законодательство, специальные источники информации, СМИ, конференции, выставки, ярмарки, результаты исследований и разработок, результаты исследований консалтинговых компаний и НИИ, собственные исследования	Бенчмаркинг, стратегический и отраслевой анализ, концепции «сеть ценностей» модель пяти сил Портера, PEST-анализ, SWOT-анализ/ <i>Информация о контексте и внутренних возможностях организации</i>
Выбор – выбор наиболее оптимальной стратегии из нескольких альтернативных / <i>р. 5 Лидерство</i>	Личный опыт руководителя, подсистемы предприятия; процессы производства и управления, внутренняя нормативная документация, протоколы испытаний, акты обследования, собственные НИОКР	Матрица Ансоффа, матрица Д. Абея, матрица АДЛ, матрица БКГ, матрица Г. Стейнера, матрица МКК, матрица Мак-Кинзи, матрица Шелл, матрица оценки возможностей, анализ трех «К», метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, типология конкурентных стратегий Ф. Котлера / <i>Базовая стратегия</i>
Фаза имплементации стратегии		
Реализация – создание базы для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей / <i>Р. 7 Средства обеспечения (ресурсы, инфраструктура, компетентность, осведомленность, документирование, р. 8 Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг</i>	Подсистемы предприятия; процессы производства и управления, внутренняя и внешняя нормативная документация, требования стейкхолдеров, данные о технологических процессах и ресурсах организации	Качественное развертывание планов, структура разбиения работ, сетевые графики, бизнес-план, FMEA-анализ, метод ФСА, статистические методы контроля качества / <i>Сетевая диаграмма, структурная схема, стратегическая карта, ландшафт процессов, уровень дефектности</i>

Продолжение таблицы 5.3.2.

1	2	3
Мониторинг – сравнение фактических данных реализации стратегии с целевыми индикаторами, анализ сравнения / <i>Р. 9. Оценка результатов деятельности (мониторинг, измерение, анализ и оценка, внутренний аудит, анализ со стороны руководства)</i>	Подсистемы предприятия; процессы производства и управления, протоколы испытаний, акты обследования, собственные НИОКР	Система сбалансированных стратегических показателей, аудит, самооценка, методы сравнительного анализа, статистические методы контроля качества / <i>Фактические данные по ССП, протоколы и записи, отчеты аудита и самооценки</i>
Корректировка – оценка результата сравнения и принятие решения о корректировке средств реализации стратегии или самой стратегии. / <i>р. 10 Улучшение (несоответствия и корректирующие действия, постоянное улучшение)</i>	Подсистемы предприятия; процессы производства и управления, внутренняя и внешняя нормативная документация, результаты исследования требований стейкхолдеров	Аналитические и экспертные методы оценки, FMEA-анализ, метод ФСА и др. / <i>Отчет о проведении корректирующих мероприятий</i>

Поступившие из внешней среды данные должны быть занесены в корпоративную электронную систему хранения и анализа данных, которая формирует стратегический ландшафт организации. Систематическая актуализация и анализ информации помогут сделать процесс сбалансированного стратегического анализа и, соответственно, стратегического управления наиболее гибким и максимально автоматизированным.

Под стратегическим ландшафтом организации автор понимает комплексную систему данных, отражающую текущую ситуацию во внешней и внутренней среде организации и прогнозы на ее динамику в перспективе. Характер стратегического ландшафта определяет стратегическую позицию предприятия на определенном рынке в определенный момент времени.

Расчеты степени влияния и вероятности влияния факторов, а также степени заинтересованности и степени влияния стейкхолдеров (результаты которых представлены в главе 4) в разработанной электронной базе данных осуществляются автоматически, после выставления экспертами соответствующих оценок. На рисунке 5.3.2. представлен скриншот предложенной автором

электронной корпоративной информационной базы данных, составленной на основании экспертных оценок, полученных в ходе анализа влияния на деятельность ООО «Газпром межрегионгаз Саратов», факторов внешней и внутренней среды с использованием *интегрированной модели сбалансированного анализа контекста предприятия*, представленной в главе 4, и расчета соответствующих прогнозных показателей.

Экспертные оценки выражаются в баллах, присвоенных каждому фактору. Функциональная зависимость влияния факторов на стратегическую перспективу прямая пропорциональная, т. е. наиболее высокие баллы выставляются за факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор стратегии. соответственно, при реализации стратегии, наибольшее внимание необходимо уделить минимизации воздействия данных факторов.

Такая система сбора, хранения и обработки информации является хорошим примером визуализации управления одного из эффективных инструментов бережливого производства, широко используемого в менеджменте качества.

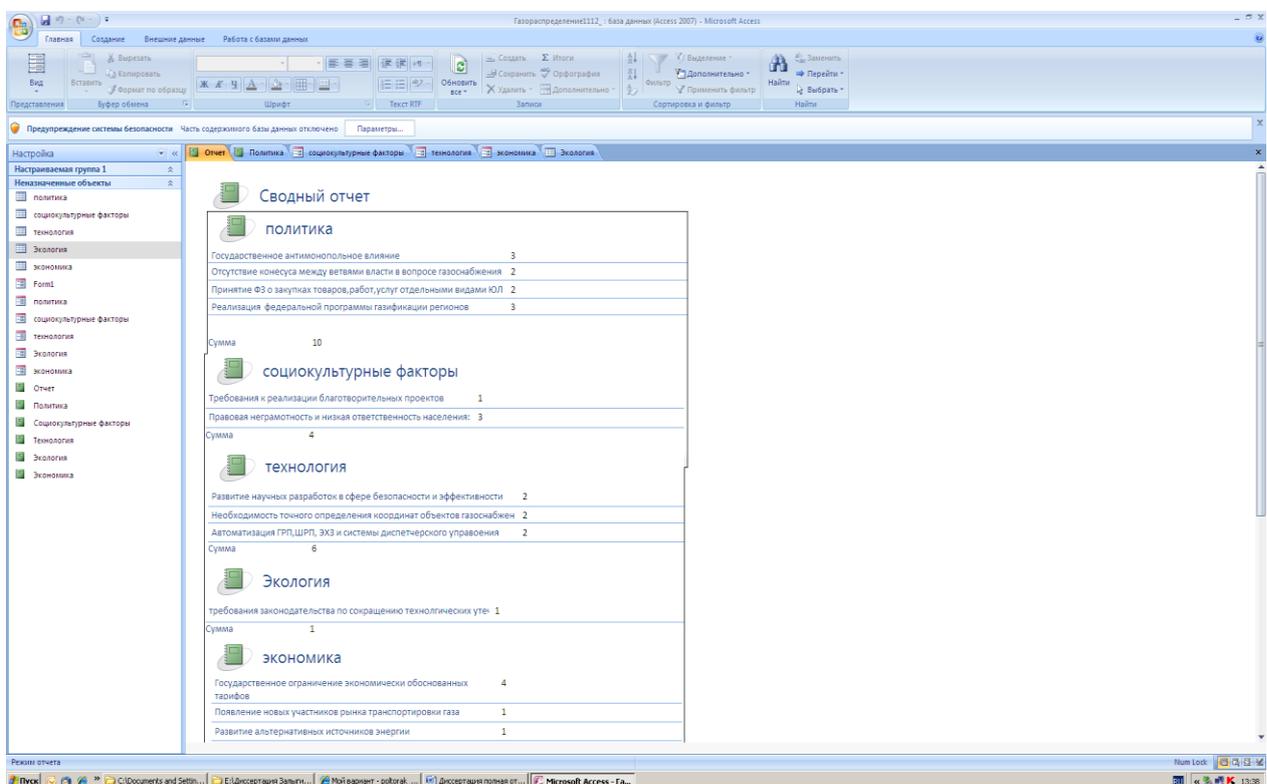


Рисунок 5.3.2 – Корпоративная электронная ИБД «Стратегический ландшафт организации»

Для оценки результативности предложенных методических разработок предлагаем осуществить процедуру стратегической верификации для определения стратегической результативности и самооценку для определения уровня зрелости СМК на нескольких предприятиях нефтегазовой промышленности, в частности в одной из компаний нефтегазовой отрасли ООО «НПО Нефтегазкомплекс ЭХЗ», производящей станции катодной защиты, системы коррозионного мониторинга, системы дистанционного контроля и управления средствами электрохимической защиты подземных металлических сооружений.

Цель самооценки – оценить результативность внедренных на предприятии методологических разработок, оценить уровень собственной деятельности, определить свои сильные и слабые стороны, спланировать мероприятия по улучшению деятельности, привлечь к этому весь персонал организации. Кроме этого, самооценка может стать средством обучения, способным дать более правильное представление об организации и стимулировать вовлечение заинтересованных сторон. Для осуществления этой процедуры воспользуемся методикой самооценки, которую предлагает стандарт ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Таблицы самооценки, критерии будут адаптированы под особенности конкретного предприятия нефтегазовой промышленности. В модели зрелости, предлагаемой стандартом, используется пять уровней зрелости. В ходе самооценки мы проанализируем деятельность организации до и после внедрения некоторых методических элементов интегрированной системы стратегического управления и менеджмента качества. В приложении 6 представлены критерии оценки по 9 ключевым элементам деятельности организации и критерии уровней зрелости (таблицы 6.1. и 6.2). В таблице 5.3.3 отражены возможные ожидаемые результаты, которые могут быть получены организацией в результате внедрения методических разработок интегрированной системы стратегического управления и менеджмента качества.

Таблица 5.3.3 – Ожидаемые результаты внедрения ИСМКиСУ
и авторских методических разработок

Ключевой элемент	Методы, предложенные в диссертации и внедренные организацией	Ожидаемые результаты
На что ориентирован менеджмент? Каков подход руководства? (Руководство)	Концептуальная организационная модель ИСМКиСУ; алгоритм поэлементной интеграции стратегического управления и менеджмента качества и интегрированная модель МК и СУ; система принципов и инструментов для осуществления эффективной имплементации; функционально-структурная модель имплементации; механизм имплементации; матрица интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления в аспекте адаптированной системы ССП и методов менеджмента качества	Решения основаны на развертывании стратегии, потребности в гибкости, маневренности и стабильности деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Подход активный, направленный на обучение и наделение полномочиями работников всех уровней
Как принимаются решения? (Стратегия и политика)	Разработка стратегии: мини-форсайт-сессия – сценарии развития, стратегическая карта, ССП, матрица интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления в аспекте адаптированной системы ССП и методов менеджмента качества	Стратегия разрабатывается на основе фактических данных, полученных в результате комплексного анализа с использованием инструментария СУ и МК
Как организация реагирует на риски внешней и внутренней среды? (Среда организации)	Динамическая инструментально-методическая модель ИСМКиСУ; матрица интеграции методов и инструментов стратегического управления и менеджмента качества; интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия; PEST+E-анализ, оценка степени и времени наступления факторов внешней среды, рейтинг стратегической приоритетности влияния факторов; матрица оценки интересов стейкхолдеров и ее визуализация, SWOT-анализ, матрицы оценки интересов возможностей и угроз; итоговая матрица «Контекст организации»; механизм выявления ключевых бизнес-процессов организации; Y-матрица для выявления ключевых процессов нефтегазовых предприятий	Организация на непрерывной основе осуществляет анализ среды, а также оценку и планирование рисков для их снижения, устранения или выгодного использования возможностей
Как организация относится к потребностям заинтересованных сторон? (Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания)	Матрица оценки интересов стейкхолдеров и ее визуализация, SWOT-анализ, матрицы оценки интересов возможностей и угроз; итоговая матрица «Контекст организации»	Потребности и ожидания заинтересованных сторон служат основой для принятия решений высшим руководством и удовлетворяются в полной мере
Как определяются ресурсы, необходимые для достижения результатов? (Ресурсы)	Трансляция целевых ориентиров на различные уровни иерархии, X-матрица, каскад X-матриц, прием согласования <i>catch ball</i> ; Y-матрица для установления связи между существенными факторами, целями и прорывными мероприятиями; модель процессов организации, включающих подсистемы стратегического управления и менеджмента качества; декомпозиция сбалансированной системы стратегических показателей нефтегазовой корпорации	Менеджмент и использование ресурсов спланированы, эффективно структурированы и отвечают требованиям заинтересованных сторон

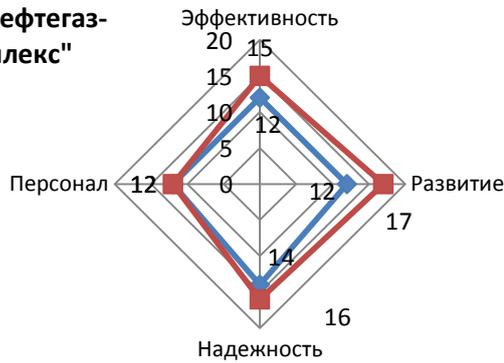
Продолжение таблицы 5.3.3.

1	2	3
Как организована деятельность? (Процессы)	Система принципов и инструментов для осуществления эффективной имплементации; функционально-структурная модель имплементации; механизм имплементации матрица интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления в аспекте адаптированной системы ССП и методов менеджмента качества	Существует система менеджмента качества, которая является результативной и эффективной, способствует прочным связям между процессами и обеспечивает маневренность и совершенствование, способствует инновационному подходу и бенчмаркингу. Процессы направлены на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон
Как достигаются результаты? Как осуществляется мониторинг результатов? (Мониторинг и измерение)	Методический подход к проведению мониторинга: алгоритм внутрикорпоративной стратегической верификации; система и критерии оценки стратегической результативности; рейтинг стратегической результативности; ранговая корреляция уровня стратегической результативности; трансляция целевых ориентиров на различные уровни иерархии, X-матрица, каскад X-матриц, прием согласования <i>catch ball</i> ; Y-матрица для установления связи между существенными факторами, целями и прорывными мероприятиями; модель процессов организации, включающих подсистемы менеджмента качества и стратегического управления; декомпозиция сбалансированной системы стратегических показателей нефтегазовой корпорации	Достигнутые результаты выше средних показателей по отрасли и поддерживаются на данном уровне в течение длительного времени. Улучшения и инновации осуществляются на всех уровнях организации. Ключевые показатели деятельности включены в мониторинг всех процессов в реальном масштабе времени, и показатели деятельности оперативно доводятся до сведения всех заинтересованных сторон
Как определяется приоритетность мер по улучшению? (Улучшения, инновации)	Все разработки	Приоритетность мер по улучшению зависит от сведений, полученных от новых заинтересованных сторон, а также анализа контекста организации
Как организован процесс обучения? (Обучение, знания)	Система сбора, хранения, обработки и использования информации – информационная база данных и стратегический ландшафт предприятия	Процессы обучения, разработанные организацией, используются совместно с соответствующими заинтересованными сторонами и способствуют творческому и инновационному подходу

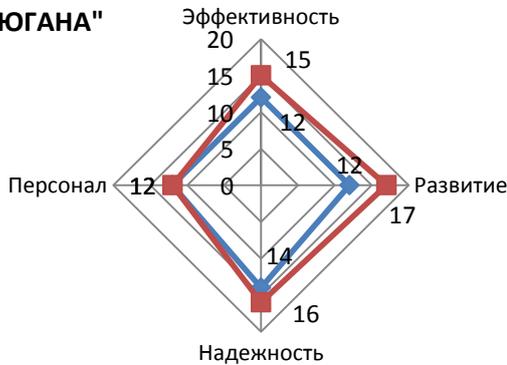
Оценка результативности деятельности предприятий была произведена в два этапа: до начала внедрения методических рекомендаций по развитию интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (в 2012 году) и после внедрения (в 2014 году) (рисунок 5.3.3.). На 2012 год в организации функционировала сертифицированная СМК на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001-2008.

Уровень стратегической результативности

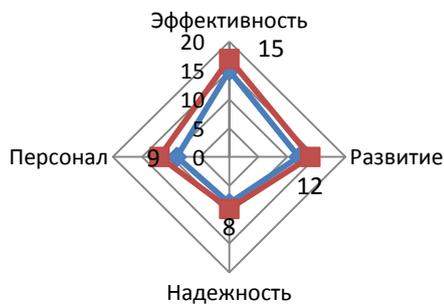
ООО "Нефтегаз-комплекс"



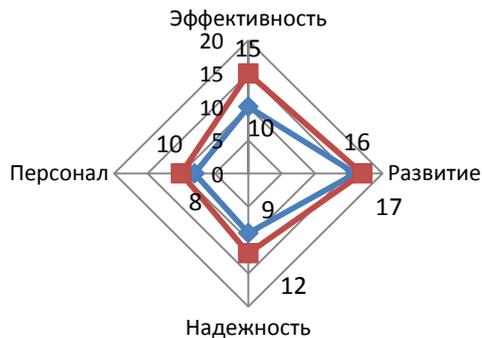
ЗАО "ЮГАНА"



ООО "Оптима Ойл"



ООО «Саратовоблгаз»



Уровень зрелости СМК

— 2012 г. — 2014 г.

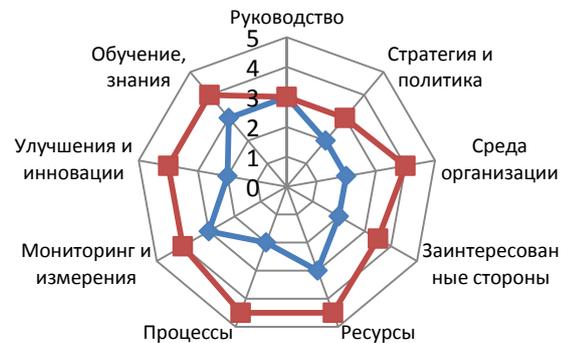
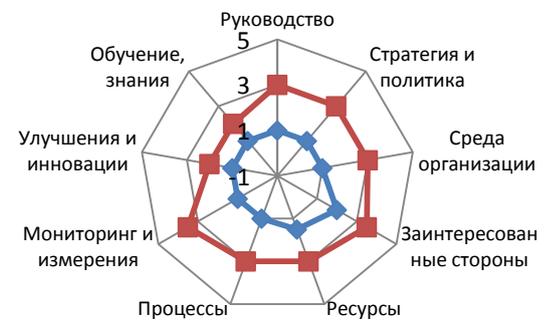
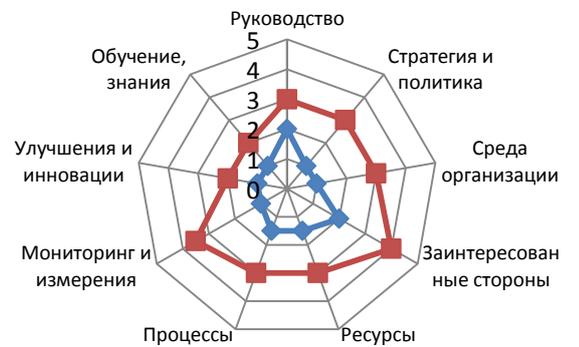
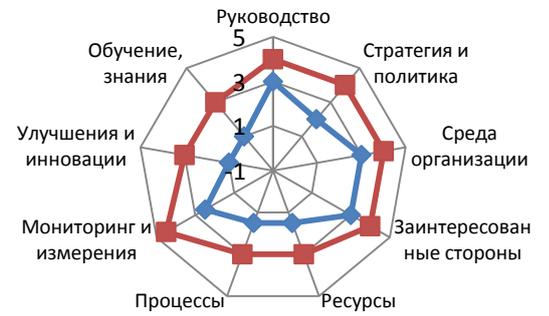


Рисунок 5.3.3 – Оценка результативности внедрения ИСМКиСУ

В 2013 - 2014 годах на нескольких предприятиях нефтегазовой промышленности была проведена комплексная работа по совершенствованию системы управления, а именно, осуществление интеграции системы менеджмента качества и стратегического управления и внедрение авторских методических разработок. Результаты оценки представлены на рисунке 5.3.3. Они демонстрируют улучшение основных показателей деятельности компании, а следовательно, улучшение стратегической результативности. Вырос и уровень зрелости СМК предприятий: улучшения коснулись в большей или меньшей степени всех ключевых областей деятельности, что подтверждает актуальность внесенных в работе предложений. Результаты оценки следует доводить до сведения соответствующих работников организации. Они должны использоваться для достижения понимания всеми работниками организации ее характера и будущих направлений ее деятельности. Результаты самооценки должны служить источником данных для анализа стороны руководства. ИБД предприятия является хорошим инструментом сбора, хранения, обработки и демонстрации информации.

Таким образом, СИ, сформированная в процессе обработки многочисленных данных, является неотъемлемым элементом процесса стратегического управления, способствующим принятию эффективных управленческих решений относительно долгосрочных стратегий развития предприятий нефтегазовой промышленности. Систематизация СИ в зависимости от этапа процесса стратегического управления поможет в осуществлении выбора наиболее оптимального метода сбора и обработки информации для достижения максимальных результатов. Для получения наиболее многогранной СИ можно воспользоваться разработанной интегрированной моделью сбалансированного стратегического анализа, синтезированной из совокупности взаимосвязанных инструментов и методов, ориентированных на достижение различных целей стратегического управления. Так, на основе внешней и внутренней информации происходит позиционирование предприятия в окружающей среде, определяются стратегические цели, оцениваются стратегические альтернативы. В этих

условиях получение качественной стратегической информации требует значительных усилий и времени, в том числе в плане выбора оптимальных методов анализа. Для того чтобы повседневная деятельность предприятия не была оторвана от его стратегии, необходимо особое внимание обратить на проблемы информационного обеспечения стратегического менеджмента с помощью создания современных высокотехнологичных информационных систем. В результате информация становится доступной, полученной с применением стандартных процедур, достаточной для анализа и формирования стратегий развития.

Выводы по главе 5:

1. Имплементация стратегии является ключевым звеном стратегического процесса, которому следует уделять первостепенное значение в ходе стратегического управления. Успешность имплементации обусловлена действием множества факторов. Вопросы разработки действенного механизма имплементации в теории и практике стратегического управления остаются недостаточно проработанными. На основе обширного теоретического и практического материала автором выявлены основные причины срыва имплементации стратегии и возникновения «стратегических разрывов».

2. Одной из основных причин возникновения стратегического разрыва является отсутствие взаимосвязи между долгосрочной стратегией и краткосрочными планами. С точки зрения современного менеджмента качества имплементация стратегии заключается в последовательном выполнении всех этапов жизненного цикла продукции с ориентацией на восемь основополагающих принципов, среди которых ориентация на потребителей, процессный и системный подход, постоянное совершенствование деятельности и др.

3. Многообразие подходов к успешной имплементации определило необходимость разработки действенного механизма имплементации, для которого сформулированы принципы, выбраны необходимые средства и методы. Автором

разработана функционально-структурная модель стратегической имплементации, в которой системно отражен весь комплекс задач и функций менеджмента. Предложена адаптивная схема организационно-управленческого механизма имплементации, в которой последовательно отображен процесс имплементации стратегии, разработанной на этапе планирования, реализуемой с учетом имеющихся внутренних возможностей и внешних условий и материализуемой в конкретные результаты деятельности, которые после проведения мониторинга могут быть скорректированы.

4. Для решения проблемы эффективной трансляции целевых ориентиров, разработанных в высших иерархических уровнях управления до уровня конкретных исполнителей, предложено использовать адаптированную методологию Хосин Канри как метод стратегического управления и инструмент менеджмента качества одновременно. В ее основе находится многомерная X-матрица, четыре поля которой позволяют установить корреляционную взаимосвязь между различными категориями (стратегические целевые ориентиры, тактические пути реализации стратегий, конкретные процессы и конкретные индикаторы, т. е. результаты реализации стратегических планов). Развертывание основных стратегических целей, установленных на уровне государства, отраслевых министерств, корпоративного центра и входящих в него предприятий, предлагается осуществлять с помощью каскада X-матриц и приема *catch ball*, который подразумевает процесс согласования планов «сверху вниз» и «снизу вверх».

5. В общем, наложение модели стратегического управления на цикл Деминга – Шухарта делает ее в большей степени ориентированной на принципы менеджмента качества, а значит, на требования потребителей (и других заинтересованных сторон) и постоянные улучшения. А ее встраивание в различные уровни управленческой иерархии (начиная с государственного и корпоративного заканчивая уровнем конкретных предприятий и их подразделений), в соответствии с методологией ХК, полностью координирует

требования устойчивого развития, обозначенные в стратегии развития корпорации «Газпром», Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, а также в Энергетической стратегии – 2030. При этом реализовать эффективное межфункциональное взаимодействие возможно с использованием процессного подхода.

6. Ключевым элементом, отвечающим за результативность процесса имплементации стратегии, является мониторинг, дающий оценку эффективности реализации данного механизма, в результате чего решается вопрос о необходимости его корректировки на высших и средних уровнях иерархии нефтегазовых компаний.

7. Наиболее полную и оперативную картину результатов мониторинга может продемонстрировать рейтинг стратегической результативности, составленный на основе разработанной автором процедуры внутрикорпоративной стратегической верификации методом самооценки. В рамках мониторинга разработка и внедрение эффективной системы верификации процессов производственных подразделений является крайне актуальной, так как создает атмосферу соревнования между отдельными хозяйственными единицами внутри корпорации, активизирует реализацию достижения поставленных целей, помогает выявлять «узкие» места в функционирующих процессах, влияющих на развитие предприятия, а также определять наиболее выгодные направления развития для улучшения инвестиционной привлекательности объектов бизнеса, создает прозрачную бизнес-среду, доступную всем заинтересованным сторонам, и укрепляет доверительные отношения заинтересованных сторон. Автором предложена, апробирована и внедрена процедура внутрикорпоративной стратегической верификации с использованием метода самооценки и автоматизированное обобщение его результатов в режиме реального времени в рамках корпоративного информационного ресурса предприятия с возможностью предоставления сигнальных отчетов для дочерних и зависимых обществ (ДЗО) ГРО. Разработанная методика в своей основе опирается на принципы и подходы

определения результативности процессов в системах менеджмента качества. Результаты верификации предлагается представить с использованием традиционных для менеджмента качества средств визуализации: сигнальной карты, включающей итоговую таблицу, содержащую цветовую индикацию результатов, и гистограммы, отражающей рейтинг стратегической результативности.

8. Для выявления показателей, оказывающих наибольшее негативное влияние на результат имплементации стратегии и требующих улучшения, осуществлена ранговая корреляция между индексами достижения плановых показателей и отклонением фактического уровня стратегической результативности подразделения от уровня, соответствующего плановым показателям, с использованием выборочных коэффициентов ранговой корреляции Спирмена и Кендалла. На основе представленных исходных данных установлено, что для отклонения уровня стратегической результативности имеет место значимая ранговая корреляционная связь с индексами достижения плановых показателей по следующим показателям: чистая прибыль, протяженность обслуживаемых газопроводов; общий объем вложений в активы ГРС по инвестпрограмме; оформление газопроводов в собственность. Такое сочетание экспертного стратегического анализа, проводимого в форме стратегической верификации и несложных математических моделей, позволяет поднять научно-практическую обоснованность стратегических решений.

Стратегическое управление и менеджмент качества требует надежного информационно-аналитического обеспечения в виде баз стратегических данных, отчетов о деятельности предприятия и его текущем потенциале, информации о внешней среде, прогнозных данных и др. Необходимость повышения эффективности деятельности предприятий нефтегазовой промышленности требует новых подходов к сбору, обработке и представлению информации для выработки эффективных управленческих решений в процессе стратегического управления. Анализ собранной информации в соответствии с одним из принципов

менеджмента качества должен обеспечивать возможность принятия основанных на фактах решений, в том числе по вопросам разработки стратегии. Инструментарий формирования необходимых информационных потоков характеризуется многовариантной методологической основой, однако требует постоянного исследования и совершенствования. Предложенная в работе для этих целей корпоративная электронная система хранения и анализа информации, формирующая стратегический ландшафт организации, позволяет сделать процесс сбалансированного стратегического анализа и, соответственно, стратегического управления наиболее гибким и максимально автоматизированным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Роль стратегического управления в рамках корпоративных структур предприятий нефтегазовой промышленности в условиях глобальной экономики и ужесточения конкуренции постоянно возрастает. В этой связи вопросы развития системы стратегического управления в системе менеджмента предприятий нефтегазовой промышленности являются наиболее актуальными, так как успешная реализация эффективной стратегии определяет динамичное развитие всего топливно-энергетического комплекса и обеспечивает энергетическую безопасность России. Особая популярность в современной экономике менеджмента качества определила основные акценты исследования, которое нацелено на интеграцию методов и принципов менеджмента качества в систему стратегического управления организацией.

В работе исследованы методологические основы стратегического управления, определены методические подходы и современные инструменты этого сложного процесса с акцентом на особенности функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, рассмотрены основные теоретические концепции современного менеджмента качества и определено место менеджмента качества в системе стратегического управления организации, а также возможность адаптации инструментов менеджмента качества к реализации основных этапов стратегического управления. Обобщая результаты диссертационного исследования, можно сформулировать некоторые выводы и рекомендации.

1. Изучение, систематизация и обобщение литературных источников, научных трудов, учебной, периодической литературы по изучаемой теме подтверждает мнение многих современных исследователей о многоаспектности современной теории стратегического управления и наличии множества различных направлений и концепций. Наиболее весомый вклад в развитие теории и методологии стратегического управления внесли такие классики менеджмента, как И. Ансофф,

Р. Акофф, Д. Аакер, Г. Минцберг, А.А. Томпсон, Г. Хаммел, М. Портер, К. Прахалад, Ф. Слезник, А.Р. Стерлинг и др.

2. Проведенный контент-анализ терминологической сущности основных категорий стратегического менеджмента позволил сформулировать собственный взгляд на эти категории и трактовать их с учетом принципов менеджмента качества, а также предложить концептуальную организационную модель процесса стратегического управления, отражающую логику его организации и состоящую из двух укрупненных фаз стратегического управления – *планирования* и *имплементации*, которые последовательно реализуются в ходе нескольких этапов, представленных набором организационных процедур и соответствующими результатами. Уточнение сущности организационных мероприятий для каждого этапа стратегического управления отражает логику его организации применительно к предприятиям нефтегазовой промышленности.

3. В условиях жесткой конкурентной борьбы особенно актуальным становится вопрос ориентации в долгосрочном развитии на качество во всех его проявлениях. Такая ситуация предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, общества в целом, а также ориентацию на другие принципы менеджмента качества. Достижение баланса потребностей всех заинтересованных сторон будет служить гарантией устойчивого развития и постоянного совершенствования деятельности предприятий нефтегазовой промышленности в условиях нестабильного конкурентного мира. В связи с этим особенно актуальным стало обоснование методологии интеграции стратегического управления и менеджмента качества. Автором предложен подход к реализации данной задачи, сущность которого состоит в поэлементной интеграции с учетом особенностей каждого процесса стратегического управления и менеджмента качества и ориентации на принципы и основные положения менеджмента качества, изложенные в стандартах ИСО серии 9000. Интегрированная модель стратегического управления,

ориентированная на принципы менеджмента качества, сформирована на основе аппликации (наложения) системы стратегического управления на цикл Деминга – Шухарта в рамках процессов менеджмента качества на предприятии, что делает ее в большей степени ориентированной на требования потребителей (и других заинтересованных сторон) и постоянные улучшения, в соответствии с требованиями устойчивого развития, обозначенными в стратегии развития корпорации «Газпром», Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, а также в Энергетической стратегии – 2030.

4. С учетом стратегической важности для экономики страны предприятий нефтегазовой промышленности в обеспечении ее энергетической безопасности в диссертации на основе системного подхода проведен подробный анализ проблем в системе управления отрасли. Отмечено, что произошедшие в последние годы структурные и хозяйственные преобразования сформировали определенную структуру и определили особенности системы управления. В работе выделены текущие проблемы и тенденции развития предприятий нефтегазовой промышленности, которые, по мнению автора, обладают целым рядом недостатков, связанных с их монопольным положением, а также предопределенных централизованной иерархической системой управления, которая сложилась исторически. Выявленные недостатки и перегибы в системе управления, а также строгая система государственного регулирования большинства крупных корпораций нефтегазовой промышленности негативно сказываются на осуществлении эффективного стратегического управления. В плане развития методологии стратегического управления консолидированными корпоративными организациями в нефтегазовой промышленности с точки зрения выявления факторов, определяющих особенности стратегического управления, разработана метафизическая модель, логика которой предполагает учет нескольких уровней управления, диверсификацию видов деятельности, разнонаправленных потоков управленческой и плановой информации и возможности получения положительного синергетического эффекта при

эффективном взаимодействии отдельных элементов данной экономической системы для достижения наиболее эффективной консолидации интересов отдельных предприятий нефтегазовой промышленности.

5. Автором проведен подробный анализ целого ряда государственных и отраслевых стратегий развития, устанавливающих основные стратегические ориентиры, прямо или косвенно затрагивающие техническое и экономическое состояние предприятий нефтегазовой промышленности. Анализ основополагающих документов стратегической направленности показал, что у российского государства и предприятий нефтегазовой промышленности, например ОАО «Газпром», есть общая стратегическая цель – обеспечение лучшего будущего для граждан России, а также зарубежных государств посредством развития безопасной и эффективной энергетики. Проведенный анализ основных стратегических документов страны и нефтегазовой отрасли позволил отметить их взаимосвязь, общую направленность на дальнейшее развитие отрасли, модернизацию основных фондов, активное внедрение инноваций, поиск и применение новых методов управления, повышение значения высококвалифицированного кадрового состава, за счет чего предприятия нефтегазовой промышленности добьются повышения качества безопасности и надежности своей работы. Решению таких задач будет способствовать развитие системы стратегического управления на основе принципов менеджмента качества.

6. Многообразие современных инструментов и методов стратегического управления выступает причиной отсутствия их общепринятой и достаточно полной классификации. Анализ теоретических и практических подходов к систематизации и изучение существующих систем классификации позволили автору систематизировать инструменты и методы стратегического анализа, объединив разрозненные подходы к классификации, уточнив и дополнив их классификационным признаком в зависимости от этапа структуризации процесса стратегического управления, где эти методы используются. Предложенный

подход стал методической основой для выявления проблемных областей пересечения инструментария стратегического управления и менеджмента качества, который комплексно систематизирован и представлен в матричной форме, существенно облегчающей выбор необходимых инструментов исследования для реализации ее на предприятиях нефтегазовой промышленности.

7. Целевые задачи, поставленные на государственном и отраслевом уровне на долгосрочную перспективу, возможно решить, ориентируясь на целостную картину, характеризующую внешнюю и внутреннюю среду организации, которую автор предлагает получить с использованием разработанной интегрированной модели сбалансированного стратегического анализа, представляющей собой взаимоувязанную совокупность нескольких частных моделей анализа, каждая из которых описывает отдельные аспекты и перспективы его структуры, а все вместе они образуют сбалансированное, полное и комплексное представление о динамике и перспективах развития анализируемого экономического объекта. Разработанная модель предусматривает возможность изменения отдельных элементов, ее составляющих, в зависимости от необходимости исследования различных аспектов деятельности экономических объектов.

8. Проведенный анализ деятельности предприятий нефтегазовой промышленности подтвердил существующие мировые тенденции к расширению сферы управленческого влияния, распространяющегося чаще всего только на финансовые показатели в ущерб ориентации на клиентов и развитие персонала и инфраструктуры, а также позволил автору дополнить существующую систему стратегических показателей, адаптировав их к особенностям нефтегазовой отрасли. Анализ системы взаимосвязей и уровня корреляции между составом стратегической компетенции, ССП и бизнес-процессами, отраженных в трехмерной матрице, позволит наиболее эффективно организовать процедуру выявления ключевых бизнес-процессов организации и сделает эту процедуру наиболее понятной для реализации и прозрачной для руководства и персонала. Адаптация системы сбалансированных стратегических показателей, направленная

на стремление учесть интересы всех заинтересованных сторон в рамках требований стандартов менеджмента качества, позволила получить матрицу интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления и сформулировать адаптированную систему сбалансированных стратегических показателей, интегрированную с принципами менеджмента качества

9. По предложенной в работе интегрированной модели сбалансированного стратегического анализа в работе проведен подробный анализ и осуществлена экспертная оценка контекста предприятия. Определена вероятность наступления некоторых событий и указаны возможные последствия от их влияния на деятельность организации на примере конкретного предприятия нефтегазовой промышленности. Представление результатов анализа для изучения всеми заинтересованными сторонами может быть осуществлено в разработанной специализированной электронной базе данных – «Стратегический ландшафт организации».

10. Особое внимание в системе стратегического управления автор отводит процессу имплементации как ключевому звену стратегического процесса, которому следует уделять первостепенное значение в ходе стратегического управления. Разработанный организационно-управленческий механизм имплементации стратегии предусматривает осуществление выбора методов и ресурсов управления в соответствии с природой факторов внутренних процессов (потенциала) предприятия и условиями внешней среды, в которых оно функционирует, а управление осуществлять на основе информации о реализации процессов организации и удовлетворенности заинтересованных сторон в соответствии с принципами менеджмента качества.

11. Успех имплементации стратегии во многом зависит от системы трансляции глобальных стратегических планов на уровень бизнес-единиц. В работе предложено осуществлять этот процесс с помощью адаптированной к особенностям отрасли инновационной методологии Хосин Канри, включающей использование нескольких специальных инструментов: многомерной Y-матрицы

для осуществления наиболее точного развертывания целей, каскада матриц для передачи целей с высших уровней иерархии до уровня производственных подразделений, приема *catch ball* для согласования целей и др.

12. Апробация разработанной методики оценки стратегической результативности проведена на примере ООО «Газпром межрегионгаз Саратов», которая оформлена в виде соответствующего внутреннего стандарта предприятия – «Положения о проведении внутрикорпоративной стратегической верификации». Для оценки степени достижения предприятиями стратегических плановых показателей в работе предложен специальный показатель – уровень стратегической результативности, который рассчитывается в рамках разработанного программного обеспечения на базе стандартной офисной программы EXCEL. Использование разработанной методики внутрикорпоративной стратегической верификации, осуществляемой на основе самооценки, позволяет определить уровень стратегической результативности отдельных организаций и сформировать общий рейтинг стратегической результативности, в котором сравнивается степень достижения конкретными бизнес-единицами установленных в стратегии показателей, позволяя определить наиболее эффективно работающие и отстающие по различным группам показателей организации или подразделения. Дальнейшая статистическая обработка данных методом ранговой корреляции позволит выявить стратегические показатели, наиболее влияющие на уровень стратегической результативности. Комплексное использование экспертной и математической обработки информации позволяет получить более целостную картину результативности имплементации стратегии. Внедрение системы оценки стратегической результативности сосредоточит внимание руководства предприятий нефтегазовой промышленности на особой значимости для повышения эффективности таких перспектив сбалансированной системы показателей как обучение и развитие, а также внутренние процессы, обеспечивающие развитие технического уровня производства, размеры технологических потерь нефти и газа при их добыче, переработке и

транспортировке, что в полной мере корреспондируется с принципами менеджмента качества. Полученную в ходе верификации информацию предлагается размещать для ознакомления заинтересованных сторон на корпоративном сайте предприятий нефтегазовой промышленности для повышения собственной мотивации организаций, привлечения внимания инвесторов, а также сконцентрирует усилия руководства по стабилизации и улучшению ситуации в «отстающих» организациях.

Предложенные в работе методологические разработки и методический инструментарий, направленный на повышение эффективности стратегического управления на предприятиях нефтегазовой промышленности, после определенной адаптации может быть использован при формировании стратегий развития в других отраслях промышленности.

Список использованных источников

1. Аванесов, Е.К. ИСО 9001:2015 – на 10 лет вперед! [Электронный ресурс] / Е.К. Аванесов // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 8. – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmqa/detail.php> (дата обращения: 12.10.2014).
2. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
3. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф, пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
4. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
5. Алехина, О.Ф. Теоретическо- исторический аспект стратегического планирования // В сборнике: Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народнохозяйственных комплексов сборник статей VI Международной научно-практической конференции. / О.Ф. Алехина, О.В. Бурмистрова, С.В. Тихонов, Под общей редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. - 2014. - С. 10-15.
6. Алехина, О.Ф. Роль прогнозирования в определении направлений стратегически-инновационного развития промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / О.Ф. Алехина, Б.В. Иванов, Д.В. Фролов.- 2010. № 1. - С. 57-60.
7. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 400 с.
8. Андреева, Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой корпорацией // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2013. – № 1 (45). – С. 22–28.
9. Андреева, Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123.
10. Андреева Т.А. Интеграция менеджмента качества и стратегического менеджмента в аспекте новой версии стандарта ИСО 9001 // Современный взгляд на проблемы качества управления конкурентоспособностью в условиях внешних вызовов: материалы международной научно-практической конференции «Бенцманские чтения -2015» (г. Саратов, 12 ноября 2015 г.). – Саратов: СССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 77-81.
11. Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123.

12. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, пер. с англ. – М.: Прогресс, 2001. – 425 с.
13. Антонова, И.И. Взаимосвязь принципов TQM с концепцией «бережливое производство» / И.И. Антонова, С.А. Антонов, В.Я. Белобрагин // Эффективные системы менеджмента – стратегии успеха. – 2014. – Т. 1. – № 4. – С. 9-18.
14. Архипов, В.М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В.М. Архипов. - Л.: Изд-во ЛГУ, 1984. – 184 с.
15. Асаул, А.Н. Управление фирмой на основе стратегии ее развития / А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев, В.И. Фролов, под. ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Международная Академия менеджмента, 2003. – 168 с.
16. Бандурин, А.В. Деятельность корпораций / А.В. Бандурин. – М.: БУКВИЦА, 1999. – 600 с.
17. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: курс лекций [Электронный ресурс] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. – М.: Дело, 2002. – Режим доступа: <http://www.studmed.ru/bandurin-av-chub-ba-strategicheskiy>.
18. Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. - Челябинск. Социум. М.: ИРИСЭН, 2009. – 363 с.
19. Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Л. Бартон. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 208 с.
20. Белошапк, В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапк, Г.В. Загорий. – Киев: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
21. Бирюков, В. Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюков, В. Дрожжинов // Ведомости. – 2007. – 29 нояб. (№ 226). – С. 4.
22. Болотов, С.П. Разработка стратегии предприятия / С.П. Болотов. – Сыктывкар: Изд-во СГУ, 1994. – 415 с.
23. Бражник, В.М. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента: объектный и парадигмальный подходы / В.М. Бражник // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 129-134.
24. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 400 с.
25. Василевская, С.В. О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ // Методы менеджмента качества / С.В. Василевская. – 2010. – № 9. – С. 4–9.
26. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. шк., 2001. – 367 с.
27. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 12.04.2014).
28. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

29. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
30. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. – М.: ИД «Дашков и К°», 2001. – 400 с.
31. Воронин, Г. П. Новые мысли о главном / Г.П. Воронин // Стандарты и качество. – 2009. – № 10. – С. 92-100.
32. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – 2-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2006.– 464 с.
33. Гарин, А. Методика самооценки [Электронный ресурс] / А. Гарин. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/reviews269> (дата обращения: 30.03.13).
34. Генеральная схема развития газовой отрасли на период до 2030 года: утверждена приказом Минэнерго РФ от 15 апреля 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru>.
35. Герчигова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчигова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 501 с.
36. Герштейн, Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: автореф. дис. ... д-ра экон. Наук / Е.Ф. Герштейн. – Минск, 1993. – 40 с.
37. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов и др., под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – телеком, 2001. – 600 с.
38. Глухова, Л.В. Разработка систем управления инновационной деятельностью предприятий региона / Л.В. Глухова // Вестник Казанского технологического университета.- КГТУ, Казань, № 4, 2009.-С. 289-295
39. Глухова, Л.В. Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в отраслях промышленности / Л.В. Глухова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. Тольятти: № 13, С. 24-32
40. Глухова, Л.В. Информационное обеспечение системы управления качеством формирования отличительных компетенций / Л.В. Глухова // Известия Самарского научного центра российской академии наук. Специальный выпуск «Технологии управления организацией. Качество продукции и услуг». – Самара: Издательство научного центра РАН, 2006. – С.120-127.
41. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles> (дата обращения: 06.08.2014).
42. Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров, студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» (бакалавриат) / С.-Петербург. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., испр. и доп / Е.А. Горбашко. – М.: Юрайт, 2014. – 463 с.
43. Горбашко, Е.А. Концепция сбалансированной системы показателей и

управление качеством: на пути к интеграции / Е.А. Горбашко. – М.: РИА «Стандарт и качество», 2009. – 300 с.

44. ГОСТ Р ISO 9001-2011 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2011.

45. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2015.

46. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. – М.: Стандартиформ, 2011.

47. ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001 Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуг и в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. – М.: Изд-во стандартов, 2005.

48. Гребиньяк, Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – 450 с.

49. Гребиньяк, Л.Г. Основные проблемы исполнения стратегии [Электронный ресурс] / Л.Г. Гребиньяк. – [Wharton School Publishing](http://WhartonSchoolPublishing.com), 2005.- Режим доступа: <http://www.econfin.ru/archives/2515> (дата обращения: 01.08.2013).

50. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2006. – 320 с.

51. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1998. – 495 с.

52. Дафт, Р. Менеджмент. – 6-е изд. / пер. с англ. / Р.Дафт. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.

53. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишерз, 2007. – 420 с.

54. Деревянко, О.В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Деревянко. – СПб., 2004. – 156 с.

55. Джексон, Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать /Т. Джексон, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 245 с.

56. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон, пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 800 с.

57. Добряков, И.С. Основные направления и методы организационно-экономических изменений на предприятиях нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / И.С. Добряков // Вестник МГТУ. – 2010. – Режим доступа: http://vestnik.mstu.edu.ru/show.shtml?id_y=38 (дата обращения: 01.08.2012).

58. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 559 с.

59. Друкер, П. Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы) / П.

Друкер. – М., 1992. – 351 с.

60. Доценко, А.В. Антикризисное управление хозяйственной устойчивостью промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук / А.В. Доценко. – Тула, 2003. – 177 с.

61. Дьяконов, Б.П. Интеграция менеджмента качества со стратегическим менеджментом с использованием управления проектами / Б.П. Дьяконов // От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса: материалы междунар. науч. - практ. конф. (г. Санкт-Петербург, 4–6 октября 2005 г.). – СПб., 2005.- С.45-51.

62. Евпанов, Е. Модернизацию экономики нужно начинать с нефтегазового комплекса / Е. Евпанов // Российская бизнес-газета. – 2011. – 11 янв. (№ 783/1).- С. 2.

63. Елисеева, И.И. Общая теория статистики / И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 480 с.

64. Ефремов, В.С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 25-33.

65. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколов. – М.: Экономистъ, 2005. – 416 с.

66. Запасы природного газа России [Электронный ресурс] // Проект Александра Долгих. – Режим доступа: <http://dolgikh.com/index/0-37> (дата обращения: 15.05.2014).

67. Зигерт, В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг, пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 456 с.

68. Зинченко, В.А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В.А. Зинченко // Бизнесинформ. – 2009. – № 7. – С. 104–117.

69. Зуб, А.Т., Стратегический менеджмент: Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2011. – 848 с.

70. Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селичев. – М: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 488 с.

71. Зявлин, П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Зявлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – 475 с.

72. Исаев, Д.В. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д.В. Исаев. – М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 219 с.

73. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 199 с.

74. Карпов, В.А. Тренды года в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / В.А. Карпов. – Режим доступа: <http://www.oilforum.ru> (дата обращения: 23.12.2013).

75. Карпова, О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: инструментально-методическое обеспечение: автореф. дис. ... канд. экон. Наук О.К. Карпова. – Ростов н/Д, 2010. – 27 с.
76. Карами, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
77. Карлик А.Е. Стратегическое планирование промышленного развития в федеральных округах России: методологический аспект / А.Е. Карлик, В. Е. Рохчин // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 7–12.
78. Картирование технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/> (дата обращения: 14.09.2013).
79. Катаев, М.Ю., Емельяненко В.А., Емельяненко А.А. Система стратегического и тактического планирования деятельности промышленного предприятия на основе бизнес процессов / М.Ю. Катаев, В.А. Емельяненко А.А. Емельяненко // Вестник Новосибирского государственного университета. – 2012. – Т. 12. – Вып. 2. – С. 48–55.
80. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катъкало. – СПб., 2007. – 581 с.
81. Катъкало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катъкало. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
82. Катъкало, В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катъкало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 2. – С. 3–21.
83. Катъкало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 7–30.
84. Квинт, В. План развития нашей экономики до 2020 больше похож на заклинание? [Электронный ресурс] /
85. В. Квинт // Аргументы и факты. – 2008. – 16 июля. – Режим доступа: <http://www.aif.ru> (дата обращения: 23.11.2013).
86. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.
87. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегия безопасности / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Кагалов. – М.: Экономика, 1997. – 392 с.
88. Ключевые компетенции [Электронный ресурс] // Marketopedia: онлайн-энциклопедия маркетинга. – Режим доступа: <http://marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html> (дата обращения: 12.01.2012).
89. Ковени, М. Стратегический разрыв. Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Генстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М.: Альпина, 2004. – 232 с.

90. Кокинз, Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина, 2007. – 315 с.
91. Кокорин, А.А. Сравнительный анализ: теория, методология, методика / А.А. Кокорин. – М.: Изд-во МГОУ, 2009. – 152 с.
92. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период 2030 года / Разработан Минэкономразвития России, 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru>. (дата обращения: 23.09.2013).
93. Коржубаев, А.Г. Газовый комплекс России: перспективы развития, возможности международной кооперации, или Необходимо ли создание газовой ОПЕК? [Электронный ресурс] / А.Г. Коржубаев // Бурение и нефть. – 2010. – № 10. – Режим доступа: <http://burneft.ru/archive/issues/2010-09/2> (дата обращения: 03.05.2013).
94. Коржубаев, А.Г., Эдер Л.В. Нефтедобывающая промышленность России / А.Г. Коржубаев, Л.В. Эдер // Бурение и нефть. – 2011. – № 4. – С. 3–8.
95. Конти, Т. Качество: упущенная возможность? / Т. Конти. – РИА Стандарты и качество, 2007. – 216 с.
96. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003. – с. 56.
97. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
98. Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций / С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 1999. – С. 28.
99. Лайкер, Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
100. Ларченко, А.В. Природные предпосылки социально-экономического развития России [Электронный ресурс] / А.В. Ларченко. – Режим доступа: <http://www.gendocs.ru/v25824/> (дата обращения: 01.08.2012).
101. Лapidус, В.А. Проекция принципов менеджмента Деминга на Российскую практику [Электронный ресурс] / В.А. Лapidус. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2006/> (дата обращения: 18.04.2013).
102. Левитт, Т. Маркетинговая миопия // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Т. Левитт, Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. с англ. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 11–34.
103. Леонова, Т.И. Экономика качества: учеб. пособие / Т. И. Леонова, Э. Э. Мамедов. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 79 с.
104. Леонова, Т.И. Векторный подход при оценке и оптимизации качества объектов // Наука и бизнес: пути развития / Т.И. Леонова, Л.В. Виноградов, Ю.А. Калажокова. 2015. № 10. С. 27-30.
105. Лисичкин, В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванова А.А. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. Комплекс / Междунар. консорциум

- «Электрон. ун-т» [и др.] / В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин, М.Н. Конотопов, А.А. Иванова. – М.: Издат. центр Евразийского открытого института, 2009. – С. 99.
106. Лич, Л. Система глубинных знаний Деминга [Электронный ресурс] / Л. Лич // Система управления «Русский Менеджмент». – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/quality/section> (дата обращения: 12.03.2013).
107. Лоранж, П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 400 с.
108. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
109. Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 63–67.
110. Марков, В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2009. – 124 с.
111. Марков, В.К. Формирование стратегии нефтегазового комплекса России: теория, методология, особенности / В.К. Марков, под ред. С.А. Жданова. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2011. – с. 6.
112. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
113. Мачула, И.А. Экономическая оценка снижения возможной величины ущерба от аварий при проектах реконструкции газотранспортной системы / И.А. Мачула // Нефть, газ, бизнес. – 2014. – №1 (164). – С. 36-41
114. Медведев, А. Интеграция газовых рынков: в интересах устойчивого глобального роста: доклад на XXV Мировом газовом конгрессе / А. Медведев // Газовик. – 2012. – № 7 (225). – С. 5-6.
115. Междисциплинарный словарь по менеджменту / под общ. ред. С.П. Мясоедова. – М.: Дело, 2005. – с. 35.
116. Международная торговля природным газом [Электронный ресурс] // Проект Александра Долгих. – Режим доступа: <http://dolgikh.com/index/0-37> (дата обращения: 19.05.2013).
117. Международный стандарт ИСО 8402 – 86 «Качество. Словарь». – М.: Изд-во стандартов, 1988.
118. Международный стандарт ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». – М.: Стандартиформ, 2006.
119. Менеджмент XXI веке / под ред. С. Чоудхари. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
120. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 703 с.
121. Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. – М.: СДС «Военный регистр», 2006. – 78 с.

122. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстред, Дж. Лэмпел, пер. с англ. под ред. Ю.П. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 330 с.
123. Михненко, П.А. Основы менеджмента: учеб. курс [Электронный ресурс] / П.А. Михненко. – Режим доступа: <http://free.megacampus.ru> (дата обращения: 12.06.2013).
124. Морозов, Ф.Н. Планирование производственной деятельности лесопромышленных предприятий: учеб. Пособие / Ф.Н. Морозов. – М.: Лесн. пром-ть, 1986. – 272 с.
125. Нежникова, Е.В. Проблемы создания и функционирования систем менеджмента качества / Е.В. Нежникова // Фундаментальные исследования. Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6 (ч. 4). – С. 958–962.
126. Немцев, А.Д. Интеграция подходов к управлению качеством инновационной деятельности предприятий / А.Д. Немцев, Л.В. Глухова / Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт). – Тольятти, 2013. – 235 с.
127. Немцов, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Э Довгань. – Киев: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2001. – 560 с.
128. Новицкий, Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е.Г. Новицкий. – М.: БУКВИЦА, 2001. – 163 с.
129. О мерах по обеспечению безопасности при использовании и содержании внутридомового и внутриквартирного газового оборудования: Постановление Правительства РФ от 14.05.2013 г. № 410 (ред. от 15.04.2014 г.).
130. Об утверждении технического регламента о безопасности сетей газораспределения и газопотребления: Постановление Правительства от 29 октября 2010 г. № 870 (ред. от 23.06.2011 г. № 497).
131. Овинникова, К.Н. Современное состояние нефтегазового комплекса России и его проблемы / К.Н. Овинникова // Известия томского политехнического университета. – 2013. – Т. 322. – № 6. – С. ?
132. Овсянко, Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – с. 8
133. Овсянко, Д.В. Применение стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях [Электронный ресурс] / Д.В. Овсянко, Г. Широкова, В. Недельман, А. Овсянко // Стандарты и качество. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/GOST/ps-iso9000.htm> (дата обращения: 23.05.2014).
134. О газоснабжении в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.03.1999 г. № 69-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons> (дата обращения: 26.06.2013).
135. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: Федеральный закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant-center.ru/vse-o-goszakupkah/zakon-o-zakupkah> (дата обращения: 26.06.2013).

136. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: АЗЪ, 1996. – 928 с.
137. Окрепилов, В.В. Менеджмент качества / В.В. Окрепилов. – СПб.: Наука, 2008. – 912 с.
138. Окрепилов, В.В. Эволюция качества / В.В. Окрепилов. – СПб.: Наука, 2009. – 744 с.
139. Опрос руководителей нефтегазового сектора – 2014. Обзор российского нефтегазового сектора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://forumtek.ru/netcat_files/userfiles/.pdf (дата обращения: 21.10.2013).
140. Орлов, А.И. Менеджмент в техносфере: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / А.И. Орлов, В.Н. Федосеев. – М.: Издат. центр «Академия», 2003. – 384 с.
141. Орьева, Е.В. Принципы и инструменты стратегически-ориентированного управления предприятием // Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2012». – Вып. 4. Т. 15 / Е.В.Орьева. – Одесса: Куприенко, 2012. – с. 73.
142. О стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 21.02.2013).
143. О техническом регулировании: Федеральный закон от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (принят ГД ФС РФ 5.12.2002 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/techreg/> (дата обращения: 29.05.2013).
144. Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 02.11.2013).
145. Пазюк, Ю.В. Интегрированные системы менеджмента организации / Ю.В. Пазюк // Партнеры и конкуренты. – 2004. – № 11. – С. 8–11.
146. Парахина, В.Н. Взаимосвязь стратегических ресурсов, ключевых компетенций и конкурентоспособности строительной компании / В.Н. Парахина, Р.В. Спирионов // Фундаментальные и прикладные науки сегодня: материалы V междунар. науч.-практ. конф. North Charleston, SC, USA, 2015. С. 179–182.
147. Пелих, А.С. Экономика предприятия и отрасли промышленности: учеб. пособие / А.С. Пелих, Г.И. Шепеленко, Ю.Г. Чернышева, под ред. А.С. Пелиха. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 544 с.
148. Петраков, Н. Актуальные проблемы стратегического развития российской экономики / Н. Петраков// Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 15–21.
149. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2010. – 496 с.
150. Петров, А.Н. Стратегическое планирование/ А.Н. Петров. – СПб.:

Знание; ГУЭФ, 2003. – 200 с.

151. Петров, А.Н. Инновационное развитие как условие достижения устойчивости в нефтегазовом комплексе / А.Н. Петров, Л.В. Хорева, А.В. Шраер // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 12 (122). – С. 92–97.

152. Петров, В.В. Школы менеджмента: учеб. пособие для вузов [Электронный ресурс] / В.В. Петров. – М., 2005. – Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/cevelevw/hkola%20meneg.htm> (дата обращения: 12.07.2013).

153. План действий Правительства Российской Федерации в области социальной политики и модернизации экономики на 2000–2001 годы: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 июля 2000 г. № 1072-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/con> (дата обращения: 23.04.2013).

154. Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.

155. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

156. Поставщик и потребитель: сб. статей. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – с.37.

157. Правила пользования газом и предоставления услуг по газоснабжению в Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 17.05.2002 г. № 317 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 18.03.2014).

158. Природный газ в мировом энергетическом балансе // Проект Александра Долгих [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dolgikh.com/index/0-37>.

159. Программа газификации региона // Официальный сайт ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sargc.ru/gazifikacija-regiona.html> (дата обращения: 09.10.2013).

160. Пронина, З.Ю. Место имплементации стратегии в стратегическом процессе в современных организациях / З.Ю. Пронина // Экономика. Управление. Право. – 2010. – № 10. – С. 20–24.

161. Прохоров, А. Большой Российский энциклопедический словарь А. Прохоров. – Серия: Золотой фонд. Язык русский. – М.: Изд-во «Большая Российская энциклопедия»; Рипол Классик, 2007. – 1888 с.

162. Развитие нефтегазового комплекса в России за 2014 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ra-national.ru> (дата обращения: 17.12.2013).

163. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.

164. Репин, В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

165. Редченко, К. Новые аспекты управленческого контроля / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 2–10.
166. Резниченко, В.Ю. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / В.Ю. Резниченко. – М., 2004. – 288 с.
167. Салимова, Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества / Т.А. Салимова // Контроллинг. – 2014. – № 1 (51). – С. 60–67.
168. Салимова, Т.А. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Т.А. Салимова, Н.Б. Ольховикова // Стандарты и качество. – 2012. – № 4. – С. 76–80.
169. Салимова, Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – 414 с.
170. Салимова, Т.А. Устойчивое развитие организации на основе методологии TQM / Т.А. Салимова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 6. – С. 179–183.
171. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpi-monitor.ru/solutions/balanced-scorecard> (дата обращения: 23.03.2012).
172. Свиткин, М.З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 56–61.
173. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк, пер. с англ. – М.: Букинист, 1989. – 528 с.
174. Скворцова, Т. Новые возможности системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2000 / Т. Скворцова // Стандарты и качество. – 2008. – № 12. – С. 74–78.
175. Старцев, А. Сага о форсайте [Электронный ресурс] / А. Старцев. – Режим доступа: <http://marketing2s.com/saga-o-forsajte> (дата обращения: 26.07.2013).
176. Столяров, В. Экономический механизм социального страхования [Электронный ресурс] / В. Столяров, Л. Васечко. – Режим доступа: <http://efaculty.kiev.ua/analytics/str/3/> (дата обращения: 21.02.12).
177. СТ РК Руководство ИСО 72-2010. Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента. – М.: Стандартиформ, 2010. – 66 с.
178. Суворова, В.В. Планирование деятельности промышленных предприятий в условиях рынка: учеб. пособие / В.В. Суворова. – Саратов, 2002. – 80 с.
179. Татарский, Ф. Стандарты Госстандарта / Ф. Татарский // Химия и жизнь. – 1989. – № 10. – С. 2–10.
180. Твисс, Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б.Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
181. Тис, Д.Дж., Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн // Вестник СПбГУ. Сер.

«Менеджмент» (8). – 2003. – Вып. 4. – с. 133-183.

182. Терещенко, Н.В. Модель комплексной оценки результативности СМК. Методы оценки и расчета [Электронный ресурс] / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин Н.С. // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm> (дата обращения: 23.03.2014).

183. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

184. Тренев, Н.Н. Планирование и его роль в управлении предприятием / Н.Н. Тренев // Консультант директора. – 2000. – № 5. – С. 23–29.

185. Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: РАГС, 2008. – 560 с.

186. Томсон, Н. Международный проект «Трактуем Деминга». Обсуждение первого принципа Э. Деминга / Н. Томсон, Н. Генри, Ю. Адлер, А. Овчинников, М. Будовнич и др. // Стандарты и качество. – 2014. – № 2. – С. 84–86.

187. Турченко, В.Н. О методологии устойчивого развития / В.Н. Турченко // Гуманитарные науки в Сибири. – 1998. – № 1. – С. 44–48.

188. Удалов, Ф.Е. Некоторые вопросы формирования стратегии развития промышленных предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, И.А. Кулагова И.А. . 2011. № 1. С. 301-305.

189. «У нас всё впереди! Власти – за “светлое будущее”, но как туда попасть?» [Электронный ресурс] // аргументы и факты. – 2008. - № 29. – Режим доступа: <http://www.aif.ru> (дата обращения: 12.08.2013).

190. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 1985. – 797 с.

191. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2000. – 624 с.

192. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

193. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 1986. – 470 с.

194. Финаев, В.И. Информационное обеспечение систем управления / В. И. Финаев, А.В. Пушнин . -Издательство таганрогского государственного радиотехнического университета. – Таганрог . -2003

195. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. Пособие Е.В. Фрейдина. – М.: Омега-Л, 2008. – 367 с.

196. Функционирование СМК и ее результативность // Все о качестве. – 2008. – Вып. 53. – 88 с.

197. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

198. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.

199. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси, пер. с англ. Еремеевой Т., под ред. Трофимовой Л.А. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
200. Хоррин, А.Н. Принципы стратегического управления на практике / А.Н. Хоррин // Наука о рекламе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article106811.htm> (дата обращения: 23.09.2013).
201. Чернышев, И.А. Формирование системы показателей оценки деятельности предприятия с использованием сбалансированной системы показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук / И.А. Чернышев. – Новосибирск, 2007. – 23 с.
202. Чернышев, М.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.А. Чернышев, И.Ю. Солдатова, Е.М. Бортник и др. под ред. М.А. Чернышева. – Ростов, 2009. – 265 с.
203. Читипаховян, П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения / А. Читипаховян // Российский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 64–71.
204. Шамгунов, Р.Н. Стратегия и стратегическое управление в российских предприятиях [Электронный ресурс] / Р.Н. Шамгунов // Справочник экономиста. – 2010. – № 4. – Режим доступа: <http://iteam.ru/publications/strategy/section> (дата обращения: 04.12.2013).
205. Шафраник, Ю.К. набросок стратегии развития нефтегазового комплекса России [Электронный ресурс] / Ю.К. Шафраник // Официальный сайт Юрия Константиновича Шафраника. – Режим доступа: <http://www.shafranik.ru/publikatsii> (дата обращения: 01.08.2012).
206. Шафраник, Ю.К. Нефтяная промышленность России и Финансовый кризис [Электронный ресурс] / Ю.К. Шафраник // Официальный сайт Юрия Константиновича Шафраника. – Режим доступа: <http://www.shafranik.ru/publikatsii/neftyanaaya-promyshlennost> (дата обращения: 01.08.2012).
207. Шматко, С.И. Газовая энергетика фундамент устойчивого развития общества: Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 годы [Электронный ресурс] / С.И. Шматко // Официальный сайт ОАО «Газпром». – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 03.09.2012).
208. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://abc.informbureau.com/html/oics> (дата обращения: 18.11.2013).
209. Экономика предприятия: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. – СПб., 2009. – 464 с.
210. Экономика предприятий нефтяной и газовой промышленности: учебник для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. / В.Ф. Дунаева, В.А. Шпаков, Н.Ф. Епифанов и др.; под ред. В.Ф. Дунаева. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2008. – 302 с.
211. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://правительство.рф/media/2010/10/4/35578/file/1485.doc> (дата обращения: 12.03.2012).

212. Энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. – М.: Энциклопедия, 1992. – 1600 с.
213. Ягодин, Г.А. Будущее промышленности в свете концепции устойчивого развития / Г.А. Ягодин, Н.П. Тарасова // Экология и промышленность России. – 2001. – № 3. – С. 23–25.
214. Язев, В.А. Россия и международное энергетическое сотрудничество в XXI веке. 2006–2011 гг.: Роль и место России в международном энергетическом сотрудничестве. Доклад на VI Российском нефтегазовом конгрессе (г. Москва, 24 июня 2008 г.) / В.А. Язев. – М.: Издат. группа «Граница», 2011. – 400 с.
215. Язев, В.А. Газовая энергетика фундамент устойчивого развития общества: Отчет о деятельности в области устойчивого развития 2008–2009 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Газпром» В.А. Язев. – Режим доступа: <http://www.gazpromrg.ru> (дата обращения: 10.10.2012).
216. 17 моделей построения стратегии [Электронный ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy> (дата обращения: 10.10.2013).
217. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones / K.R. Andrews. – Irwin, Homewood, 1971.- 180 p.
218. Brandenburger, A.M. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business / A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff. – Crown Publishing Group, 2011. – 304 p.
219. Ansoff, H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion / H.I. Ansoff,. – N.Y., 1965.- 241 p.
220. AS/NZS 4581:1999 Management system integration Guidance to business, government and community organizations. – 8 p.
221. Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S.Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – 240 p.
222. Chandler, A.D. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.- 490 p.
223. IRIS – [International Railway Industry Standart](#), Revision 01.- 8 p.
224. Freeman, R.E. Strategic mantgement: A stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidens, fnd applications // Academy of management Review / R.E. Freeman. – 1995. – № 20. – P. 65–91.
225. Hamel, G. Competing for the Future / G.Hamel,, C.K. Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.), 1994.- 15 p.
226. Higgins, J.M. Organizational Polici and Strategic Management / J.M. Higgins. – Chicago: the Dryden Press, 1983.- P.3.
227. Mintzberg, H. Rise and fall of strategic Planning [Электронный ресурс] / H. Mintzberg. – N.Y.: the Free Press, 1994. Режим доступа: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (дата обращения 12.09.2013)

228. PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration: Publicly available specification. – BSI. – 2006.- 27 p.
229. Prahalad, C.K. The core competence of the corporation // Harvard Business Review [Электронный ресурс] / C.K. Prahalad, G. Hamel. – 1990. – № 3. – Vol. 68. Режим доступа: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> (дата обращения 23.10.2013)
230. Porter, M. Competitive Strategy / M. Porter. – N.Y.: Free Press, 1980.- 397 p.
231. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – August. – P. 99-102.
232. Segal-Horn, S. The Strategy Reader / S. Segal-Horn. – Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1998.- 544 p.
233. Selznick, P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation / P. Selznick. – N.Y.: Harper & Row, 1957. – 162 p.
234. Steiner, G.A. Top Management Planning / G.A. Steiner. – N.Y.: Macmillan, 1969.- P. 12-17.
235. Unido Technology Foresight Manual. – Vienna, 2005. – Vol. 1: Organization and Methods.- 260 p.

Приложение 1.

Таблица 1.1 – Периодизация эволюции систем управления, по Д. Аакеру

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое рыночное управление
<i>Основные сферы внимания</i>	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами/возможностям
<i>Основное положение</i>	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
<i>Характер</i>	Периодический			В реальном времени
<i>Период использования</i>	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Таблица 1.2 – Эволюция управленческих систем по И. Ансоффу

Предсказуемость будущего	1900	1930	1950	1970	1990
		Привычно	Поддается экстраполяции		Неожиданно, но узнаваемо
Будущее есть повторение прошлого	<ul style="list-style-type: none"> Справочники и инструкции Финансовый контроль 			Управление на основе контроля	
Будущее предсказуемо путем экстраполяции	<ul style="list-style-type: none"> Составление текущих бюджетов Составление бюджетов капиталовложений Целевое управление Долгосрочное планирование 				Управление на основе экстраполяции
Предсказуемы только проблемы и новые возможности	Управление на основе предвидения изменений	<ul style="list-style-type: none"> Стратегическое планирование по периодам Выбор стратегических позиции 			
Частично предсказуемы слабые сигналы из внешней среды фирмы. Неожиданные события	Управление на основе гибких/экстренных решений		<ul style="list-style-type: none"> Управление на основе ранжирования стратегических задач Управление по слабым сигналам Управление в условиях неожиданных событий 		
Уровень нестабильности	1 Стабильность	2 Реакция на изменения	3 Предвидение	4 Исследование	5 Творчество

Таблица 1.3 – Эволюция этапов и сравнительная характеристика систем и методов управления, по Бражнику В.М.

Параметры	Системы управления				
	на основе контроля за исполнением (постфактум)	на основе экстраполяции		на основе предвидения изменений	на основе гибких экстренных решений
↑	бюджетирование (финансовое и технико-экономическое планирование)	долгосрочное планирование		стратегическое планирование	стратегический менеджмент — стратегическое рыночное управление
Характеристика внешней среды: шкала нестабильности	 Уровень нестабильности окружающей среды				
	1	2	3	4	5
Допущения: основные положения относительно предсказуемости будущего	Прошлое повторяется по аналогии с прошлым: будущее есть повторение прошлого	Тенденции сохраняются — экстраполяция: будущее есть продолжение прошлых тенденций развития; будущее предсказуемо путем экстраполяции		Новые явления и тенденции, серьезные проблемы и новые возможности предсказуемы: новые тенденции и нарушения последовательности можно прогнозировать; в целом будущее частично предсказуемо	Частичная предсказуемость по слабым сигналам и непредсказуемые изменения: циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям; в целом будущее непредсказуемо
Привычность событий	Привычные		В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие аналоги	Неожиданные и совершенно новые
Темп и тип изменений	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакции фирмы
Характер процесса	Периодический, циклический				
Основа управления: основные сферы внимания	Контроль над отклонениями, комплексное управление сложностью		Предвидение и прогнозирование роста, основ и возможностей; борьба со сложностью	Изменение стратегических факторов: направления и способностей	Учет развития рынка и внешней среды: преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами/возможностями
Акцент в управлении (стадии развития уровня нестабильности)	Стабильность	Реактивность (реакция на изменения и перемены)	Предвидение	Исследование	Творчество
Период развития и использования	С 1900 г.	С 1930-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Таблица 1.4 – Периодизация эволюций теории и практики стратегического управления (составлено автором по материалам исследований Катъкало В.С.)

Критерий периодизации	Примеры периодизаций	
	Авторы периодизации	Этапы и наименование периодов
1. Практика стратегического управления (подход консультантов)	Партнеры консультационной компании Мак Кинзи	1950-е гг. и ранее – финансовое планирование; 1960-е – долгосрочное планирование; 1970-е стратегическое планирование; 1980-е стратегическое управления
	Д. Аакер	С 1900-х гг – бюджетирование; С 1950 –х гг – долгосрочное планирование; С 1970-х гг – стратегическое планирование; С 1990-х гг – стратегическое рыночное управления.
	Х. Виссема	1945 и позже - стратегия маркетинга и финансовое планирование; 1950-е гг. – долгосрочное планирование; 1960-1970-е – стратегическое планирование; 1980-е и далее – стратегическое управление; современный этап – «стратегическое предпринимательство»
	И. Уилсон	Конец 1960-х – конец 1970-х – стратегическое планирование; Начало 1980-х – глубокое разочарование в стратегическом планировании; Середина и конец 1980-х – возрождение идей стратегического планирования, видоизмененных по форме путем передачи вопросов стратегий от аналитиков к менеджменту; Первая половина 1990-х – концепции реинжиниринга и разукрупнения, в ущерб долгосрочным стратегиям; С 1996 г. – стратегии с видением новых перспектив.
2. Смешанные критерии (изменение в практике и теории)	Р. Кох	Конец 1950-1960-е – классическое стратегическое планирование роста крупных многопродуктовых фирм; 1965-1975 – концепция портфельного менеджмента; Вторая половина 1970-х – инструменты микроэкономического анализа для выяснения конкурентных преимуществ и разработки стратегий бизнес-уровня; С 1973- по настоящее время – приоритет интуитивных, адаптивных и креативных подходов в разработке стратегии; 1980-е – усиление аналитической строгой микроэкономической школы стратегий М. Портера; 1990-е и далее – акцент на создании и усилении амбициозных умений и способностей фирм, применимых для нескольких рыночных сегментов.

Продолжение таблицы 1.4.

Критерий периодизации	Примеры периодизаций	
	Авторы периодизации	Этапы и наименование периодов
3. Историческая смена школ стратегий	Г. Минцберг	Школы стратегий: дизайна; планирования; позиционирования; предпринимательства; когнитивная; обучения; власти; культуры; внешней среды; конфигурации
	Р. Витингтон	1960-е – планирование и рациональный анализ; 1970-е гг. – процессуальный подход; 1980-е - популярность доктрины либерализма в экономической политике; 1990-е гг. – системный подход.
	К. Облой	Школа планирования; эволюционная школа; школа позиционирования; школа ресурсов, умений и обучения
4. Внутренние и внешние источники конкурентных преимуществ	Р. Хоскинсон	Первая эра (1960-70-е) – период господства исследовательской традиции» политики бизнеса», с приоритетом внутренней среды фирмы; Вторая эра (1980-е) – изучение стратегий на основе экономической теории отраслевой организации с акцентом на внешние факторы; Третья эра (середина 1980-х) – рост авторитета экономической теории организаций, с учетом внешних и внутренних факторов; Четвертая эра (1990-е) – развитие ресурсной теории и теории интеллектуального потенциала фирмы. Отдающих предпочтение ее внутренним факторам.
5. «Портфельный» критерий	Н. Венкатраман, М. Субраманнам	Первая эра (1970-е) – понимание стратегии как портфеля бизнесов (экономия от масштаба); Вторая эра (середина 1980-х) – портфель способностей (экономия от разнообразия); Третья эра (середина 1990-х) – портфель (внутри- и межфирменных) отношений (экономия от экспертизы)

Таблица 1.5 – Характеристика десяти «школ стратегий» по Г. Минцбергу

Школа	Базовая дисциплина	Характер стратегии	Процесс формирования
Проектирования	Отсутствует	Запланированная (эксплицитная) перспектива	Осмысление
Планирования	Теория систем, кибернетика	Эксплицитный план	Формальный
Позиционирования	Теория отраслевой организации, военная история	Запланированные (эксплицитные) типовые позиции	Аналитический
Предпринимательства	Отсутствует	Личностный (имплицитный) подход	Предвидение
Когнитивная	Психология (когнитивная)	Ментальный (индивидуальный) подход	Ментальный
Обучения	Отсутствует	Имплицитные принципы действий	Развивающийся, неформальный
Власти	Политические науки	Политические позиции и игры	Ведение переговоров
Организационной культуры	Антропология	Коллективный подход	Идеологический, коллективный
Внешней среды	Биология, политическая социология	Особые позиции	Реактивный, продиктованный извне
Конфигурации	История	Любые, в зависимости от контекста	Трансформационный, а также все другие процессы

Таблица 1.6 – Периодизация эволюции теории стратегического управления, по В.С.Катькало

Период Характеристики	Этап I	Этап II	Этап III	Нарождающийся IV этап
	1960-е — первая половина 1970-х	Середина 1970-х — 1980-е	Конец 1980-х — 1990-е	Начало 2000-х
1	2	3	4	5
Уровень развития теории	Доаналитический	Становление новой научной дисциплины	Развитие на собственной основе	Формирование динамической теории стратегического управления
Организационно-экономические особенности конкуренции и фирм	Высокие темпы экономического роста, новые факторы обострения конкуренции; рост компаний через (конгломератную) диверсификацию	Снижение надежности экономических прогнозов и рост международной конкуренции; деконгломератизация	Рост значения нематериальных активов в конкуренции и глобализация мировой экономики; разукрупнение и/или специализация фирм	Экономика знаний; усиление роли баланса глобального и локального в конкуренции; сети и другие формы межфирменных организаций
Доминирующая концепция успешных стратегий	Планирования	Позиционирования	Ресурсная	Динамических способностей
Трактовка предмета исследований	«Состыковка» фирмы с внешней средой	Конкурентные преимущества (в основном путем правильного рыночного позиционирования)	Организационные факторы устойчивых конкурентных преимуществ и экономических рент	Источники конкурентных преимуществ в постиндустриальной экономике и механизмы их проактивного обновления
Тип присваиваемой экономической ренты	Не обсуждался	Чемберланские (т. н. портеровские)	Рикардианские (в т. ч. репутационные)	Шумпетерианские (в т. ч. отношенческие)
Источники конкурентных преимуществ	Внутренние (сильные и слабые стороны фирмы)	Внешние (структура отрасли и иного окружения фирмы)	Внутренние (ресурсы и способности фирмы)	Совместное развитие внутренних и внешних
Соотношение содержания, процесса и институционального контекста стратегий фирмы	Разрыв содержания и процесса в рамках отдельных концепций; контекст не учитывается	Акцент на содержание в экономических и на процесс — в неэкономических концепциях; контекст учитывается слабо	Сопряженность содержания и процесса; возрастает учет контекста	Сопряженность содержания, процесса и контекста
Соотношение административного и предпринимательского аспектов стратегий	Преобладает административный стиль	Предпринимательский и административный аспекты важны, но учитываются в разных соотношениях	Предпринимательский и административный аспекты одинаково важны	Преобладает предпринимательский стиль при важнейшей роли организационного обучения для поддержания конкурентных преимуществ

Продолжение таблицы 1.6.

1	2	3	4	5
Основные базовые научные дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> • Теория организаций • Исследование операций 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория отраслевой организации • Неортодоксальные экономические теории фирмы • Социология • Психология 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономическая теория организаций • Теория организаций • Ранние концепции стратегий фирм 	<ul style="list-style-type: none"> • Теория предпринимательства Шумпетера • Эволюционная экономическая теория • Ресурсная теория фирмы • Теория лидерства
Новые понятия и концепции стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия фирмы • Корпоративная стратегия • Стратегическое планирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое управление фирмой • Экономическая эффективность стратегий • Типовые конкурентные стратегии • Внешний контроль фирмы 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсная база фирмы • Организационные способности и ключевые компетенции фирмы • Фундаментальные проблемы теории стратегического управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Динамические способности фирмы • Управление знаниями • Сетевая организация
Основные авторы	А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, К. Кристенсен, Дж. Штайнер и др.	М. Портер, Р. Рамелт, Д. Шендел, К. Хаттен, Ч. Хофер, Д. Тис, Р. Майлз, Ч. Сноу, Г. Минцберг, Дж. Пфедфер, Г. Саланчик, Р. Фримен, Э. Петтигрю и др.	Б. Вернерфельт, К. Прахалад, Г. Хамел, Д. Тис, Р. Рамелт, М. Петераф, Дж. Барни, Д. Коллиз, Р. Виттингтон, Н. Фосс, С. Монтгомери, Р. Грант, Б. Когут и др.	Д. Тис, С. Уинтер, И. Нонака, Х. Такеучи, Г. Хамел, Б. Когут, К. Зотт, Н. Венкатраман, М. Субраманнам, Р. Санчес, Г. Чезборо, Х. Волберда, К. Хелфат, К. Эйзенхардт и др.
Институционализация исследований стратегий	<ul style="list-style-type: none"> • Журналы Long Range Planning (1968), The Planning Review (1972) и J. of Business Policy (1970) (затем J. of General Management) • Секция политики бизнеса и планирования в Американской академии менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> • Международная конференция «Политика бизнеса и планирование: состояние дел» (1977) • Журналы Strategic Management J. (SMJ, 1980) и J. of Business Strategy (1980) • Общество стратегического управления (1981) • <u>Профильная аспирантура</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Международная конференция «Фундаментальные проблемы стратегического управления» (1990) • Бурное расширение SMJ • Журналы Industrial & Corporate Change (1992) и J. of Economics & Management Strategy (1992) 	<ul style="list-style-type: none"> • Международные конференции (форумы) и Центры (программы) по вопросам управления знаниями и сетевых структур на базе ведущих школ бизнеса США, Европы и Японии

Приложение 2.

Таблица.2.1 – Существующие определения категории «стратегия»

Сущность категории «стратегии»	Автор
1960-1970-е годы	
Определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курсов деятельности и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Чандлер А.
Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Ансофф И.
1970- 1980-е годы	
Это принципы организации целей и задач, а также политики и планы достижения этих целей и решения задач, сформированные таким образом, чтобы определить в какой сфере бизнеса находится или должна находиться компания и какой она является или должна являться	Эндрюс К.
Фундаментальная модель развертывания наличных и будущих ресурсов и взаимодействия с внешней средой, показывающие как организация намерена достичь своих целей	Хофер С. В., Шендел Д.
Всеобъемлющая формула, которая описывает как бизнес собирается конкурировать, каковы должны быть его цели и какая политика понадобится, чтобы осуществить эти цели	Портер М.
1980-1990-е годы	
Способ, позволяющий корпорации успешно дифференцировать себя от конкурентов, используя свою относительную корпоративную прочность, чтобы лучше удовлетворить потребности потребителя	Омае К.
Стратегия - это общее направление, на котором следует искать пути достижения целей	Кинг У., Клейнер Г.Б.
Ориентиры, созданные в целях концептуализации и управления индивидуальной позицией участников организации	Шаффер Е. Е.
Унифицированный всеобъемлющий и интегрированный план, который соотносит стратегические преимущества компании с вызовами возможностями ее внешней деловой среды. Он строится таким образом, чтобы его должное исполнение обеспечивало достижение целей компании	Глюк В. Л. и Джаук Л. Р.
Долгосрочные цели и общий набор средств, при помощи которых предприятие намеревается достичь этих целей	Сегал-Хорн С.
1990-2000-е годы	
Комплексный план, сформированный для осуществления миссии организации и достижения ее целей	Мескон А., Альберт М., Хедоурн Ф.
Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности, а также лучший способ проверки теории бизнеса. Если нет стратегии, то нет способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы	Друкер П.Ф.
Соответствие ее внутренних возможностей и внешних взаимоотношений	Кей Дж.
Набор правил и приемов, с помощью которых достигаются цели развития предприятия	Градов А. П.
Стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям	Виханский О.С.
План действий фирмы для достижения рыночного успеха и, где только возможно, приобретения конкурентного преимущества над фирмами-соперниками	Уткин Э. А.
Модель размещения ресурсов, которая позволяет фирмам продолжать или совершенствовать свою деятельность	Барни Дж.
Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании	Боумэн К.

Продолжение таблицы 2.1.

Сущность категории «стратегии»	Автор
Способ действий, который обуславливает полностью определенную и относительно стойкую линию поведения в достаточно продолжительном интервале	Ефремов В. С.
Объединенный план, который связывает все составляющие элементы фирмы и разные аспекты ее деятельности	Белашапка В. А., Загорий Г. В.
Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках	Дойль П.
Стратегия - это процесс принятия и осуществления стратегических решений центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует	Маркова В.Д., Кузнецов С.А.
2000-е годы	
План действий фирмы, направленный на достижение успеха в конкурентной борьбе на данном рынке	Кныш М. И.
Набор правил и решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Люкшинов А. Н.
Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей	Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш.А.
Это цели и средства, причем цели представляют собой намерения и задачи организации	Томпсон Д. Л.
Совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей	Хасси Д.
Долгосрочное качественно определенное направление развития организации, направленное на закрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей	Немцов В. Д., Довгань Л. Е.
Стратегия - доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей	Голубков Е.П.
Стратегия - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей	Чуб А.В., Бандурин Б. А.
Качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия	Тренев Н. Н.
Определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Петров А. Н.
Стратегия - это процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий из реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов	Панов А.И., Коробейников И.О.
План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде	Ляско В. И.
Система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации	Гурков И. Б.
Направление и диапазон деятельности организации на длительный период времени, позволяющие ей достичь преимуществ в меняющейся среде за счет конфигурации ресурсов и компетенции с целью оправдать ожидания заинтересованных сторон	Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.
Это не детальный план или программа инструкций; это объединяющая тема, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действием и решением человека или организации	Грант Р. М.
Это согласованная «топика» и собственниками компании система сбалансированных долгосрочных целей развития и путей их достижения	Шамгунов Р.Н.

Таблица 2.2 – Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления

Ключевые характеристики управления	Оперативное управление	Стратегическое управление
1. Миссия, предназначения	Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением
2. Преимущественная концентрация внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
3. Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
4. Основные факторы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
5. Управление персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия
6. Оценка эффективности	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность использования производственного потенциала	Эффективность деятельности и управления организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения

Таблица 3.1 – Проекция принципов Э. Деминга на российскую практику

Принципы Деминга	Проекция на российскую практику
<p>1. Постоянное совершенствование. Поставьте перед собой цель непрерывного улучшения продукции и услуг и будьте неизменно тверды и постоянны в достижении ее, распределив ресурсы таким образом, чтобы обеспечить не только сиюминутную прибыльность, но и долговременные цели и потребности для достижения конкурентоспособности, сохранения предприятия и обеспечения людей работой.</p>	<p>Как правило, долгосрочных целей нет, все менеджеры заняты текущими проблемами. Постоянство проявляется в сопротивлении необходимым переменам, в стремлении действовать в соответствии со сложившимися стереотипами. <i>В России нужно добиться постоянства перемен к лучшему.</i></p>
<p>2. Новая философия. Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре, начатой в Японии. Мы больше не имеем права уживаться с обычным уровнем задержек, ошибок, дефектов в материалах, брака в работе. Необходимо преобразование западного стиля менеджмента, чтобы остановить продолжающийся упадок экономики.</p>	<p>Новая философия отсутствует на уровне как страны, так и большинства компаний. Нет идей трансформаций. Языческая ментальность: кумиры, враги, темные силы – олигархи, заговоры, ксенофобия. Философия TQM известна лишь немногим компаниям, которые формируют свою миссию, ценности, руководящие принципы. <i>Учите, изучайте философию Всеобщего качества – основу менеджмента, ведущего к процветанию.</i></p>
<p>3. Покончите с завистью от массового контроля. Уничтожайте потребность в массовых проверках и инспекциях как способе достижения качества прежде всего путем «встраивания» качества в продукцию. Требуйте статистических свидетельств «встроенного» качества как в процессе производства, так и при выполнении закупочных функций.</p>	<p>Хороший рецепт, но чем заменить инспекцию качества... Сегодня это практически единственный метод обеспечения качества. Статметоды не усвоены, применяются крайне редко, кружки и группы качества не применяются, вовлечение руководства и персонала невысокое. На «борьбу с качеством» бросают один ОТК, начальника ОТК делают зам. ген. дир. По качеству, дают задание внедрять стандарты ИСО 9. <i>Начните заменять инспекцию и контроль качества продукции методами статуправления качеством, вовлекая рабочих, инженеров, высших менеджеров.</i></p>
<p>4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене. Покончите с практикой оценки и выбора поставщиков только на основе стоимости их продукции. Вместо этого наряду с ценой требуйте серьезных подтверждений качества. Уменьшите число поставщиков одного и того же продукта путем отказа от услуг тех из них, кто не смог статистически подтвердить его качество. Стремитесь к тому, чтобы получать все поставки данного компонента только от одного производителя на основе установления долговременных отношений взаимной лояльности и доверия. Целью в этом случае станет минимизация общих, а не только первоначальных затрат. В результате у отделов комплектации и снабжения появятся новые обязанности, которые они должны хорошенько изучить.</p>	<p>Проблемы закупок и отношений с поставщиками решаются иначе: поставки – через многочисленных посредников, криминализацию сферы закупки (через взятки), взаимозачет – как способ перекачки доходов. Крайне редко потребители, вводя в контракты полноценные требования к качеству, не могут воздействовать на поставщиков – монополистов, например, металлов и сырья. Не ведутся реестры одобренных поставщиков. Систематическая работа с поставщиками только начинается в ряде компаний. <i>Закупики, выходите из тыла на передовые позиции, примите на себя ответственность за качества поставок!</i></p>

Продолжение таблицы 3.1.

Принципы Деминга	Проекция на российскую практику
<p>5. Улучшайте каждый процесс. Улучшайте постоянно, сегодня и всегда все процессы планирования, производства и оказания услуг. Постоянно выискивайте проблемы, чтобы усовершенствовать все виды деятельности и функции в компании, улучшать качество и производительность и тем самым постоянно уменьшать издержки. Непрерывное улучшение системы, включающей в себя разработку и проектирование, поставку комплектующих и материалов, обслуживание и совершенствование работы оборудования, методов управления и организации, подготовки и переподготовки кадров – первейшая обязанность руководства.</p>	<p>Процессное мышление, процессные подходы фактически не развиты. Под процессами понимаются только технологические. Статметоды улучшения качества, такие как 7 простых японских методов, практически не применяются. Можно говорить о статистической безграмотности персонала большинства компаний. Примеров улучшения процессов очень мало. Однако там, где процессы систематически улучшаются, результаты впечатляют. Там, где возможно, надо говорить о замещении систем Тейлора, системами Шухарта.</p>
<p>6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров. При этом используйте современные подходы для всех работников, включая руководителей и управляющих, с тем, чтобы лучше задействовать возможности каждого из них. Чтобы не отставать от изменений в материалах, методах, конструкциях изделий, оборудовании, технологии, функциях и методах обслуживания, требуются новые навыки и умения.</p>	<p>Ряд предприятий уделяют этому большое внимание. Проблема – чему учить, и кто будет учить. Программы обучения носят случайный характер, не приспособлены под стратегические цели компании. Российские учителя, за редким исключением, не знают рыночных механизмов и зарубежного опыта (не понаслышке), зарубежные не понимают процессов российской действительности. Не многие руководители компаний России понимают, что обучение персонала – это прекрасные инвестиции. В России, где нет миграции рабочей силы, эффективность инвестиций в образование, подготовку и переподготовку персонала близка к японской.</p>
<p>7. Учредите лидерство. Усвойте и введите в практику лидерство как метод работы, помогающий сотрудникам выполнять их обязанности наилучшим образом. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Улучшение качества автоматически приводит к повышению производительности. Руководители и управляющие должны обеспечить принятие немедленных мер при первых сигналах о дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству.</p>	<p>Лидеры в менеджменте есть, но, как правило, только в высшем звене. В целом лидерство не поощряется, более того, генеральные директора считают, что на предприятиях должен быть только один лидер, он. Как институт лидерство подавляется. Работать с цифрами (данными) руководители не умеют, данные не собираются и не обрабатываются нужным образом. Управление осуществляется на уровне интуиции, ощущений, мнений, предчувствий, но не фактов. Российские руководители компаний работают без опоры на информацию, на свой страх и риск. Пора учиться работать с данными.</p>
<p>8. Изгоняйте страхи. Поощряйте эффективные двусторонние связи и другие средства для искоренения страхов, опасений и враждебности внутри организации, с тем, чтобы каждый мог работать более эффективно и продуктивно.</p>	<p>Отличный принцип, однако, человек без цели, без морали, без принципов и без страха еще более опасен, чем человек, подавленный страхом. Российский тезис должен звучать так: «Замещайте страх перед руководством разъяснением целей и задач, корпоративных ценностей, воспитанием морали, этических правил поведения; направьте усилия на создание корпоративной культуры, основанной на сотрудничестве, уважении, доверии, творчестве, инициативе».</p>
<p>9. Разрушайте барьеры между подразделениями, службами, отделами. Люди из различных функциональных отделов должны работать в командах, с тем, чтобы устранять проблемы, которые могут возникнуть в ходе работы.</p>	<p>Прекрасный принцип. В России, однако, не барьеры, а баррикады, идут войны местного значения. Конструкторы воюют с технологами и производственниками, ОТК – один со всеми, снабженцы работают в тылу врага, не забывая о себе. Российский тезис – остановить войну между подразделениями, разобрать баррикады...</p>

Продолжение таблицы 3.1.

Принципы Деминга	Проекция на российскую практику
<p>10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов, которые требуют от работников бездефектной продукции, нового уровня производительности и т.д., и т.п., они ничего не говорят о методах достижения этих целей. Такие призывы только вызывают враждебное отношение; основная масса проблем низкого качества и производительности связана с системой и, таким образом, решение их находится за пределами возможностей рядовых работников.</p>	<p>Глупо обращаться к исполнителям, когда их доля в проблемах качества составляет 4-15%, а за остальное отвечает менеджмент и построенная им система. Но когда более 50% проблем качества приходится на долю исполнителей, призывы и лозунги нужны как средство вовлечения персонала в систему УК. Но прежде следует начать работать с фактическими данными о качестве продукции и процессов, тогда расплывчатые лозунги изменятся на конкретные и понятные. <i>Лозунги и призывы должны быть иллюстрациями целей и задач компании и ее подразделений, разъяснениями политики качества, деловой философии, этического кодекса и т.п. Заметим, что сам стиль 14 принципов Деминга близок к призывам.</i></p>
<p>11. Устраните произвольные количественные нормы и задания. Замените их поддержкой и помощью вышестоящих руководителей, с тем, чтобы непрерывно достигать улучшений в качестве и производительности.</p>	<p>У нас нормы, квоты, допуски, требования имеют еще один недостаток, хотя то, о чем пишет Деминг, присутствует в полной мере. Служащие находятся в постоянной борьбе с менеджерами за границы норм и допусков, стремясь сделать их мягче, и почти всегда побеждают. Менеджеры отступают по всем фронтам, и это понятно, т.к. они не имели и не имеют четких целей и задач. Они любят неопределенность, в этой мутной воде не видна их некомпетентность. Поражение менеджеров в борьбе за улучшение качества, очевидно. <i>Менеджеры, переходите от принудительного установления норм, требований, к сотрудничеству и помощи работникам.</i></p>
<p>12. Дайте работникам возможность гордиться своим трудом. Устраните эти барьеры, это предполагает, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценки деятельности работником) и методов «управления по целям». И снова обязанности менеджеров, контролеров, мастеров должны быть перенацелены с достижения чисто количественных показателей на достижение качества.</p>	<p>Замечательно, но прежде дайте им возможность трудиться. Не меняйте им задания, пока они не выполнили предыдущее, не переставляйте их с места на место. Обеспечьте материалами, инструментами и всем необходимым. Не ставьте на пути местного транспорта пустую тару. <i>Дайте возможность рабочим и служащим трудиться, поставив перед ними конкретные цели – вот первая заповедь российских менеджеров, которую они должны усвоить.</i></p>
<p>13. Поощряйте стремление к образованию и самосовершенствованию. Учредите энергичную программу образования и поддержки саморазвития для всех работников. Организации нужны не просто люди, а работники, совершенствующиеся благодаря образованию. Источником успешного продвижения к конкурентоспособности всегда были знания.</p>	<p>Прекрасно, но, прежде всего, нужно начать учиться самим менеджерам. Их безграмотность, особенно в вопросах менеджмента, может сравниться только с безграмотностью конструкторов в маркетинге. Желание учиться у них наблюдается крайне редко, в связи с этим поощрение служащих и рабочих к самообразованию лицемерно и опасно для самих менеджеров. Они, наконец, должны принять на себя, по крайней мере, половину ответственности (другая половина лежит на политиках) за экономическое положение в стране и бедность основной массы населения. <i>Российские менеджеры! Поощряйте в себе стремление к самообразованию и самоусовершенствованию! Станьте примером для всех работников.</i></p>
<p>14. Приверженность к делу повышения качества и действенность высшего руководства. Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства постоянному улучшению качества и их обязательства проводить в жизнь все рассмотренные принципы. Но этого мало. ВР должно еще знать, в чем собственно заключается то, чему они привержены и что они должны делать.</p>	<p>Администрация многих российских компаний, вставая на путь качества, считает достаточным публично заявить о приверженности качеству, подписать политику качества, а затем поручить создание СМК инженерам из отдела качества и отдела стандартизации, хотя СМК почти никакого отношения к последнему отделу не имеет. <i>В главном нужно присоединиться к принципу Деминга.</i></p>

Таблица 3.2 – Принципы всеобщего управления качеством

Наименование принципа	Сущность принципа
1. Роль руководства	В мероприятиях по управлению качеством на основе принципов TQM огромная роль отводится руководству. Руководство должно возглавить деятельность по управлению качеством. Оно должно быть искренне привержено системе, верить в ее ценности. Руководство должно интегрировать систему управления качеством в общую модель управления проектом. Свое воздействие следует осуществлять не столько в виде организационно-распорядительной документации, сколько в виде конкретных слов и поступков, однозначно и выразительно передающих позицию руководства. Стиль руководства должен быть смещен с авторитарного, административного на кооперативный, либеральный.
2. Основное внимание – клиентам.	Внимание к клиентам должно проявляться не в лозунгах, а в практической, повседневной деятельности. Прежде всего, следует определить круг клиентов. Сотрудники, и в первую очередь руководители, должны четко знать, кто является потребителем продукции проекта. Затем следует определить потребности своих клиентов и разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией проекта. После этого полученную систему показателей следует положить в основу системы мотивации сотрудников и системы управления фирмой в целом в качестве основного индикатора успешности проекта. Большую роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет информационная система проекта, которая должна быть, безусловно, совместимой с информационными системами основных клиентов.
3. Стратегическое планирование.	Большое внимание в TQM уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования, в частности. При этом планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и таких, которые до последнего времени рассматриваются как неосуществимые и неизмеримые, как уровень удовлетворенности потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и прочее.
4. Вовлечение всех сотрудников	В TQM предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия этой новой для них ответственности. При увеличении ответственности рядовых сотрудников возрастает роль обратной связи, которая становится основной составляющей информационной системы предприятия. Естественно, такой подход не снимает необходимости традиционного управления, но оставляет для высших уровней управления больше времени для решения стратегических задач. Кроме этого, важную роль играют социальные и психологические факторы. Самоконтроль (должным образом подготовленный) и контроль со стороны коллег работает эффективнее, чем формальный контроль сверху.
5. Подготовка персонала.	При расширении полномочий и обогащении функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не только узко профессиональной. Другой новой характеристикой подготовки в TQM является обязательная оценка эффективности обучения.
6. Награды и признание.	Для того чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была подкреплена соответствующей системой мотивации. При этом формальные награды и признание должны гармонизировать с неформальными. Таким образом, система менеджмента качества интегрируется в корпоративную систему управления, формируя определенную организационную культуру.
7. Разработка продукции и услуг	должна адекватно реагировать на постоянно изменяющиеся и усложняющиеся потребности и ожидания потребителей. Важнейшими являются такие показатели как улучшение качества разработки, т.е. соответствие разработок требованиям клиента, а также продолжительность цикла разработка-внедрение.
8. Управление процессом.	Основополагающим принципом TQM является концентрация усилий на конкретных процессах, в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции проекта.
9. Качество поставщиков.	Требования к качеству продукции поставщиков аналогичны требованиям к своей собственной. Соответственно необходимо организовать действенный контроль за работой и своевременно отказываться от услуг ненадежных (если это возможно).
10. Информационная система.	Для нормального функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить информационную систему, позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания. Для этого следует четко определить, какие данные собирать и как их обрабатывать и распространять.
11. Лучший опыт.	Одним из действенных инструментов повышения качества и улучшения системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний (так называемый benchmarking). Обычно эта деятельность состоит из определения процессов, которые предполагается улучшить, моделирования собственных процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа выводов и использования полученных результатов.
12. Оценка эффективности работы системы управления качеством.	Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения таких оценок. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования управления проектом

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Оценка стратегических показателей деятельности Отделение по г. Саратову

Наименование показателя	План на отчетный период (П _п)	Фактические показатели за отчетный период (П _ф)	$P_{ij} = \frac{П_{ф}}{П_{п}}$ индекс стратегической результативности	Нормируемая оценка индекса СР (баллы)
Индикатор - Развитие				
Обслуживаемые газопроводы, тыс. км.	2,86	2,88	1,01	3
Оформленные в собственность газопроводы, тыс. км.	2,43	2,43	1,00	2
участие в контролируемых организациях, млн. руб.	0,01	0,01	1,00	2
Доля участия в контролируемых обществах, %	100,00	100,00	1,00	2
Общая протяженность газопроводов, тыс. км.	2,73	2,71	1,01	2
Износ активов, % **	67,70	67,70	1,00	1
Объем инвестиций в активы, млн. руб.	15,05	19,24	1,27	3
Рыночная стоимость активов, млн. руб.	541,22	540,18	1,00	1
Итоговое значение по индикатору СР _{разв. активое}				16
Индикатор - эффективность				
Размер чистых активов, млн. руб.	682,00	752,93	1,10	3
Размер чистой прибыли, млн. руб.	5,96	24,84	4,15	3
Размер прибыли от основных видов деятельности, млн. руб.	609,15	616,94	1,01	3
Показатели себестоимости реализованных услуг, млн. руб. **	400,38	413,63	1,02	0
Затраты (управленческие и общехозяйственные), млн. руб.	126,83	13,74	1,03	0
Размер прибыли по прочим видам деятельности, млн. руб.	82,94	72,58	0,88	1
Итоговое значение по индикатору СР _{фин. эффект}				10
Индикатор – надежность				
Отношение объема потерь газа к объему транспортировки, %**	0,15	0,12	0,00	3
Количество аварийных случаев на объектах ГРС, ед.	0,00	4,01	4,00	0
Затраты на аварийные ремонты на единицу протяженности сетей, млн. руб./км.	0,00	0,00	0,00	3
Затраты на плановые ремонты, млн. руб.	34,91	36,91	1,05	3
Итоговое значение по индикатору СР _{безоп}				9
Итоговая СР _{общ}				35

Оценка стратегических показателей деятельности Отделение по Базарно-Карабулакскому и Балтайскому р-м

Наименование показателя	План на отчетный период (П _п)	Фактические показатели за отчетный период (П _ф)	$P_{ij} = \frac{П_{ф}}{П_{п}}$ индекс стратегической результативности	Нормируемая оценка индекса СР (баллы)
Индикатор - развитие				
Обслуживаемые газопроводы, тыс. км.	0,47	0,37	0,81	1
Оформленные в собственность газопроводы, тыс. км.	0,18	0,19	0,93	1
участие в контролируемых организациях, млн. руб.	0,00	0,00	0,00	0
Доля участия в контролируемых обществах, %	0,00	0,00	0,00	0
Общая протяженность газопроводов, тыс. км.	0,38	0,27	0,67	0
Износ активов, % **	73,40	74,21	1,02	0
Объем инвестиций в активы, млн. руб.	2,03	2,01	1,01	2
Рыночная стоимость активов, млн. руб.	9,16	70,31	7,66	3
Итоговое значение по индикатору СР <small>разв. активов</small>				7
Индикатор - эффективность				
Размер чистых активов, млн. руб.	70,02	70,64	1,02	3
Размер чистой прибыли, млн. руб.	0,14	1,15	7,72	3
Размер прибыли от основных видов деятельности, млн. руб.	28,75	30,25	1,06	3
Показатели себестоимости реализованных услуг, млн. руб. **	20,91	20,83	1,01	2
Затраты (управленческие и общехозяйственные), млн. руб.	6,42	6,81	1,07	0
Размер прибыли по прочим видам деятельности, млн. руб.	1,43	2,61	1,86	3
Итоговое значение по индикатору СР <small>фин. эффект</small>				14
Индикатор - надежность				
Отношение объема потерь газа к объему транспортировки, %**	0,15	0,15	0,00	3
Количество аварийных случаев на объектах ГРС, ед.	0,00	1,00	1,00	1
Затраты на аварийные ремонты на единицу протяженности сетей, млн. руб./км.	0,00	0,00	0,00	3
Затраты на плановые ремонты, млн. руб.	0,11	0,07	0,58	0
Итоговое значение по индикатору СР <small>безоп.</small>				7
Итоговая СР <small>общ.</small>				28

Приложение 6.

Расчет экономического эффекта от внедрения методических разработок по развитию стратегического управления на основе принципов менеджмента качества

Затраты на внедрение, тыс. руб.	ССП	350,00
	Системы комплексного стратегического анализа	300,00
	Развитие и обучение персонала	500,00
	Мониторинга: внутрикорпоративной стратегической верификации	100,00
	ИБД, систем визуализации управления	200,00
	Нового оборудования и технического оснащение газопроводов	1100,00
Ущерб от аварий (расчетный), тыс. руб.	До внедрения методических разработок	2700,00
	После внедрения методических разработок	2100,00
Сокращение годового ущерба от аварий в результате внедрения предложений, тыс. руб.		600,00

Приложение 7.

Система оценки результативности внедрения методических разработок по развитию стратегического управления на основе принципов менеджмента качества

Таблица 6.1 – Критерии уровней зрелости на пути к устойчивому успеху

Ключевой элемент	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
Элемент 1	Критерий 1 Низкий уровень	Критерий 2 Базовый уровень	Критерий 3 Средний уровень	Критерий 5 Высокий уровень	Критерий 1 Передовой опыт
Элемент п...					

Таблица 6.2 – Критерии самооценки. Соотношение между ключевыми элементами и уровнями зрелости

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень I	Уровень II	Уровень III	Уровень IV	Уровень V
На что ориентирован менеджмент? Каков подход руководства? (Руководство)	На продукцию, акционеров и некоторых потребителей при ситуативном реагировании на изменения, проблемы и возможности. Подход пассивный и построен по командному принципу	На потребителей и законодательные/нормативные требования с некоторой долей структурированного реагирования на проблемы и возможности. Подход пассивный и основан на решениях руководителей разного уровня	На работников организации и некоторые дополнительные заинтересованные стороны. Определены и реализуются процессы реагирования на проблемы и возможности. Подход активный, и право принятия решений передано трудовым коллективам	На сбалансированный подход к потребностям определенных заинтересованных сторон. Постоянное совершенствование находится в центре внимания организации. Подход активный, характеризуемый активным участием работников организации в принятии решений	На сбалансированный подход к новым заинтересованным сторонам. Главной целью является достижение наивысшей эффективности для своего класса. Подход активный, направленный на обучение и наделение полномочиями работников всех уровней
Как принимаются решения? (Стратегия и политика)	Решения основаны на неофициальных данных, полученных с рынка и из других источников	Решения основаны на потребностях и ожиданиях потребителей	Решения основаны на стратегии и увязаны с потребностями и ожиданиями заинтересованных сторон	Решения основаны на разрывании стратегии, исходя из производственной необходимости и с учетом рабочих процессов	Решения основаны на потребности в гибкости, маневренности и стабильности деятельности
Как организация реагирует на риски внешней и внутренней среды? (Среда организации)	Организация реагирует на изменения, которые ее затрагивают	Разработаны планы для предотвращения повторного возникновения проблем	Периодически проводятся оценки рисков для изучения их потенциального воздействия на организацию	Разработаны планы действий в чрезвычайных обстоятельствах для снижения всех выявленных рисков	Оценка и планирование рисков представляют собой непрерывные процессы в рамках организации для снижения всех рисков.
Как организация относится к потребностям заинтересованных сторон? (Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания)	Главной целью организации является получение ежегодной прибыли	Организацией движут потребности и ожидания потребителей	Потребности и ожидания заинтересованных сторон удовлетворяются, когда это практически возможно	Потребности и ожидания заинтересованных сторон служат основой для принятия решений высшим руководством	Потребности и ожидания всех соответствующих заинтересованных сторон удовлетворялись в течение последних нескольких лет (например, трех).

Ключевой элемент	Уровень зрелости				
	Уровень I	Уровень II	Уровень III	Уровень IV	Уровень V
Как определяются ресурсы, необходимые для достижения результатов? (Ресурсы)	Менеджмент ресурсов осуществляется несистематически	Менеджмент ресурсов осуществляется результативно	Менеджмент ресурсов осуществляется эффективно	Менеджмент ресурсов осуществляется эффективно и с учетом дефицита ресурсов	Менеджмент и использование ресурсов спланированы, эффективно структурированы и отвечают требованиям заинтересованных сторон
Как организована деятельность? (Процессы)	Несистемный подход к организации деятельности при наличии только некоторых основных рабочих процедур или инструкций	Деятельность организована по функциональному принципу при наличии базовой системы качества	Деятельность организована в рамках основанной на процессном подходе системы менеджмента качества, которая результативна и эффективна, и обеспечивает необходимую гибкость	Существует система менеджмента качества, которая является результативной и эффективной, способствует прочным связям между процессами и обеспечивает маневренность и совершенствование. Процессы направлены на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон	Существует система менеджмента качества, которая способствует инновационному подходу и бенчмаркингу и направлена на удовлетворение потребностей и ожиданий новых и существующих заинтересованных сторон
Как достигаются результаты? Как осуществляется мониторинг результатов? (Мониторинг и измерение)	Достижение результатов носит случайный характер. Корректирующие действия не-систематизированы. Используются финансовые показатели, показатели рентабельности и производительности труда	Достигаются некоторые прогнозируемые результаты. Корректирующие и предупреждающие действия систематизированы. Осуществляется мониторинг удовлетворенности потребителей, ключевых процессов жизненного цикла и эффективности деятельности поставщиков	Достигаются прогнозируемые результаты, особенно касающиеся конкретных заинтересованных сторон. Последовательный подход к использованию мониторинга, измерений и улучшений. Осуществляется мониторинг удовлетворенности работников организации и заинтересованных сторон	Имеют место последовательные, позитивные, прогнозируемые результаты с устойчивыми тенденциями. Ключевые показатели деятельности увязаны со стратегией организации и используются для мониторинга	Достигнутые результаты выше средних показателей по отрасли и поддерживаются на данном уровне в течение длительного времени. Улучшения и инновации осуществляются на всех уровнях организации. Ключевые показатели деятельности включены в мониторинг всех процессов в реальном масштабе времени, и показатели деятельности оперативно доводятся до сведения всех заинтересованных сторон
Как определяется приоритетность мер по улучшению? (Улучшения, инновации)	Приоритетность мер по улучшению зависит от ошибок, претензий или финансовых результатов	Приоритетность мер по улучшению зависит от удовлетворенности потребителей или корректирующих и предупреждающих действий	Приоритетность мер по улучшению зависит от потребностей и ожиданий некоторых заинтересованных сторон, а также поставщиков и работников организации	Приоритетность мер по улучшению зависит от тенденций и сведений, полученных от заинтересованных сторон, а также анализа социальных, экологических и экономических изменений	Приоритетность мер по улучшению зависит от сведений, полученных от новых заинтересованных сторон
Как организован процесс обучения? (Обучение)	Обучение носит случайный характер на уровне отдельных работников	Работники организации систематически учатся на успехах и неудачах организации	В рамках организации осуществляется систематизированный процесс совместного обучения	В организации существует культура обучения и совместного использования знаний, которая подлежит постоянному совершенствованию	Процессы обучения, разработанные организацией, используются совместно с соответствующими заинтересованными сторонами и способствуют творческому и инновационному подходу