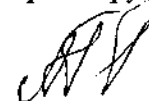


На правах рукописи



Андреева Татьяна Анатольевна

**РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(стандартизация и управление качеством продукции; менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Саратов - 2016

Работа выполнена на кафедре менеджмента Саратовского социально-экономического института (филиала) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный консультант:

Яшин Николай Сергеевич

доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Леонова Татьяна Иннокентьевна,

доктор экономических наук, профессор,

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», профессор кафедры экономики и управления качеством

Глухова Людмила Владимировна,

доктор экономических наук, профессор,

ОАНО ВО «Волжский университет имени В.Н. Татищева», профессор кафедры «Менеджмент организации»

Алехина Ольга Федоровна,

доктор экономических наук, профессор,

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», профессор кафедры менеджмента и государственного управления

Ведущая организация:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

Защита состоится «3» марта 2017 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.14 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, д. 89, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43, библиотеке Саратовского социально-экономического института (филиала) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «___» _____ 2016 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

Нацыпаева
Елена Анатольевна

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 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 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 потребностей 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, чаще всего имеет 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, Э. 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. Галева, Л.В. Глухой, 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 других.

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, 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 других.

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. Каткало, Г. Клейнер, Е.Г. Новицкий, Ф.Е. Удалов, Е.В. Фатхутдинов, П. Читипаховян и другие. 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 других.

Работы целого ряда зарубежных и отечественных исследователей посвящены рассмотрению вопросов анализа внешней и внутренней среды, движущих механизмов стратегических изменений, развития 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 других.

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 другие.

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 может быть интегрирована в единую систему управления, что существенно расширит методические и организационные возможности системы управления, позволит ей 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 выделены 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 системой 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 использующей современный инструментарий 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 системы 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» Саратовского социально-экономического института (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 базе ряда предприятий нефтегазовой промышленности; материалы научных исследований в виде научных монографий, статей в научной периодической печати; информацию с веб-сайтов.

Автором использованы материалы следующих 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 определяются 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 ССП 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, формирующих 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, ориентированного 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 виде 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 требования всех заинтересованных сторон. Разработана система поэлементной интеграции, которая 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 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 матрицы 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 потребностей 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 уровне бизнес-единиц и подразделений предприятий на основе адаптации такого инновационного инструмента менеджмента качества, как методология 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. Основной инструмент методики – многомерная X-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 X-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, определения и правильного понимания текущих и будущих потребностей и ожиданий всех соответствующих заинтересованных сторон, оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз 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 вклад 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, применяет методы менеджмента качества и предусматривает вычисление и последующее нормирование индексов стратегической результативности на основе разработанной автором системы

критериев с использованием визуализации 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 соединить 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 концептуальная основа 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, позволяющий конкретизировать сущность этого процесса. Разработан адаптивный (т. е. изменяющийся в зависимости от начальных и текущих факторов и условий функционирования) организационно-управленческий механизм имплементации стратегии, позволяющий осуществлять выбор методов и ресурсов управления 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 методологическая основа 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 концептуальная основа 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 «ЮГАНА», 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 на специальных курсах, посвященных вопросам эффективности современных отраслевых моделей менеджмента качества.

По теме диссертационного исследования опубликовано 49 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 236 источников, приложений. Основной текст изложен на 535 страницах, 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. Во **введении** обоснована актуальность исследования, сформулированы цель и задачи, обозначены предмет, объект исследования, представлены основные положения научной работы, новизна исследования, теоретическая и практическая значимость работы. В **первой главе** обобщены теоретические взгляды на концепции развития и роль менеджмента качества и стратегического управления в системе менеджмента предприятий промышленности, проведена терминологическая систематизация базовых дефиниций и обозначены концептуальные императивы этих систем управления. Во **второй главе** раскрыты и проанализированы методологические подходы и научные концепции интеграции менеджмента качества и стратегического управления. В **третьей главе** проанализирована роль и проблемы развития российской нефтегазовой промышленности в аспекте стратегического развития и менеджмента качества. В **четвертой главе** систематизированы инструменты и методы интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, разработан методический подход к анализу контекста организации с использованием интегрированной системы методов. В **пятой главе** представлен организационно-управленческий механизм имплементации стратегии на основе принципов менеджмента качества и разработана система мониторинга имплементации стратегии. В **заключении** представлены основные научные выводы и результаты проведенных научных исследований.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложен авторский подход к определению сущности интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления (ИСМКиСУ) 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, ориентированного на удовлетворение требований всех заинтересованных сторон и постоянное совершенствование деятельности с учетом регулярной корректировки планов.

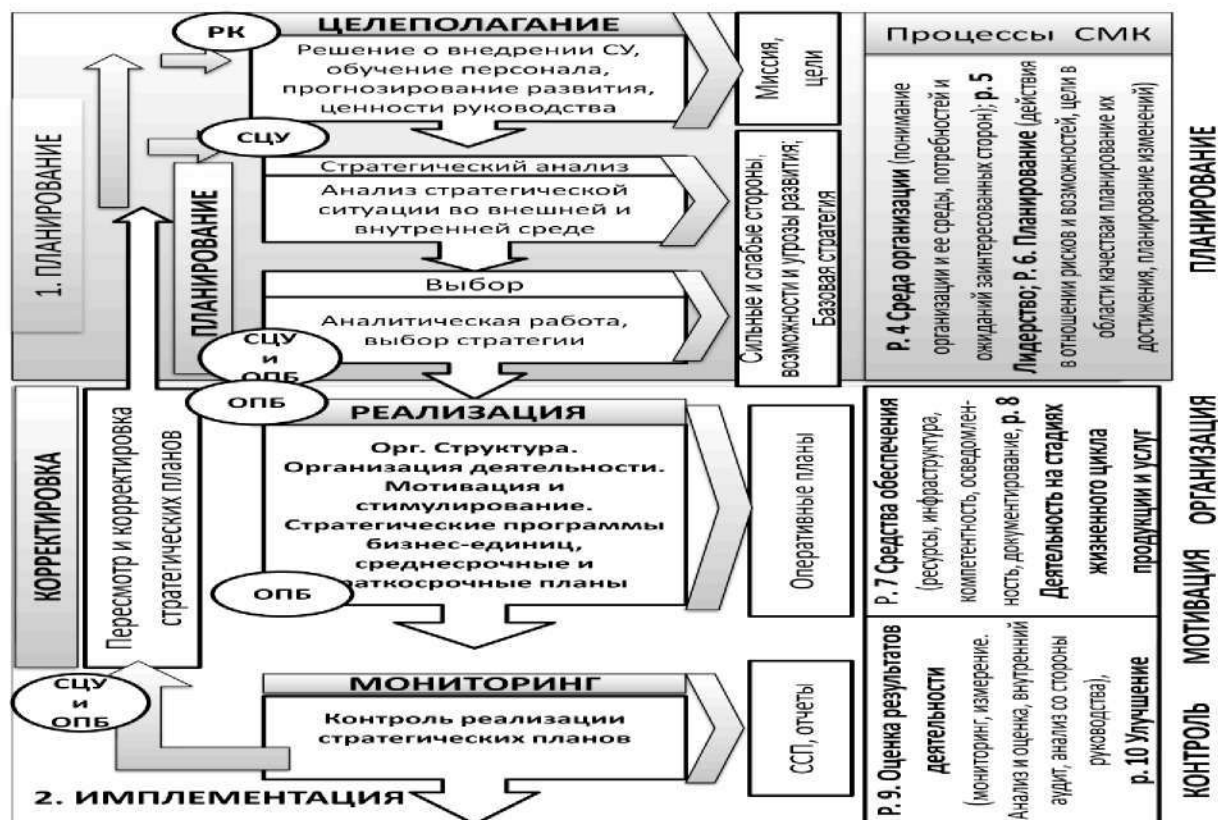
Авторская позиция в отношении обоснования, актуальности задач интеграции менеджмента качества и стратегического управления основана на детальном анализе эволюции основных концепций развития, осуществлении терминологической систематизации и уточнении понятийного аппарата двух смежных управленческих областей. Дискуссионный характер теоретических и практических концепций менеджмента качества и стратегического управления, основанных на достаточно разработанных методологических аспектах, обусловлен сложностью и многоаспектностью задач этих систем управления. Хотя для каждой управленческой области характерны специфические цели и задачи, в ходе исследования выделено много пересекающихся элементов, процессов, сфер деятельности и областей функционирования. Можно определить общую для менеджмента качества и стратегического управления концептуальную задачу. Она состоит в выборе и реализации управленческих воздействий, которые в условиях влияния многообразных внешних и внутренних факторов способны создать конкурентное преимущество и обеспечить производство качественной продукции и услуг, конкурентоспособных на внешнем и внутреннем рынке, тем самым обеспечив предприятие устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Интеграция позволяет усилить этот эффект за счет установления тесных взаимосвязей и взаимодействий основных элементов менеджмента качества и стратегического управления, продуцирования оригинальных управленческих технологий, способных решать актуальные задачи устойчивого развития в условиях крайне нестабильной внешней среды. Авторский подход к определению сущности интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления, в отличие от существующих, основанных на классической методологии стратегического управления, учитывает новейшие тенденции интеграции смежных управленческих областей для достижения синергетического эффекта. Менеджмент качества представлен в данном определении в виде основополагающих принципов, обозначенных в ИСО 9001-2015, учитывающих новейшие тенденции развития экономики, что дополняет теоретическую базу менеджмента.

2. Уточнен, конкретизирован и формализован процесс функционирования интегрированной системы менеджмента качества и

стратегического управления, что представлено в авторской концептуальной организационной модели, отражающей его структуру, логику организации и содержание (рис. 1). 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 предусматривает интерактивную обратную связь (возможность возврата на предыдущую стадию процесса для корректировки стратегии).

Сформировавшаяся за многолетнюю историю развития методология стратегического менеджмента в большей степени была ориентирована на процесс стратегического планирования (И. Ансофф, Г. Стейнер, Д. АAKER и др.). Без должного внимания оставались важные функциональные элементы управления – реализация (включая мотивационный и организационный аспекты) и контроль (за исключением системы сбалансированных показателей).

Интегрированный подход к рассмотрению организационно-логической сущности процесса управления позволил автору для каждого этапа стратегического управления определить соответствующие процессы, реализуемые в рамках системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015.



РК – руководство компании; СЦУ – стратегический центр управления;

ОПБ – отдел планирования бизнес-единицы

Рисунок 1 – Концептуальная организационная модель ИСМКиСУ

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).

3. Обоснована необходимость интеграции стратегического управления и менеджмента качества, 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 потребности всех заинтересованных сторон. Разработана система поэлементной интеграции, которая 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.

Анализ современных тенденций развития интегрированных систем управления позволяет определить направление поиска новой парадигмы теории и практики управления, ориентированной на заимствование знаний и подходов из смежных управленческих областей и осуществление их взаимодействия. На современном этапе развития наблюдается тенденция к взаимному сближению и интеграции менеджмента качества и стратегического управления на основе принципов TQM, представленных в ИСО серии 9000, связанная с тем, что многие концепции стратегического управления ориентированы на повышение конкурентоспособности через улучшение качества. По нашему мнению, менеджмент качества хотя и отличается специфическими целями, задачами и методами, но должен быть включен в единый процесс менеджмента всех организационных и производственно-хозяйственных функций предприятия. Опираясь на международные и национальные российские стандарты, автор предлагает подход к реализации поэлементной интеграции системы стратегического управления и менеджмента качества с учетом особенностей каждого процесса стратегического управления и менеджмента качества и с ориентацией на принципы и основные положения менеджмента качества,

изложенные в стандартах ИСО серии 9000 (табл. 1). Основные характерные черты разработанной системы интеграции состоят в учете общих и специфических требований систем менеджмента, использовании процессного и системного подходов, формировании единой структура системы менеджмента и управлении ею на основе цикла PDCA, а также применении методологии управления рисками.

Таблица 1. Система поэлементной интеграция (И) системы 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)	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 → Анализ факторов внешней среды с учетом требований всех заинтересованных сторон	
Внутренняя среда 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 требований 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. Менеджмент ресурсов, менеджмент процессов (ГОСТ Р ИСО 9004, п. 5.3, п. 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	Пересмотр, предоставление отчетов. Корректировка выполнения своих целей, в т. ч. по определению сроков их достижения. Улучшения, инновации и обучение (ГОСТ Р ИСО 9004 п. 5.3.2., п. 9)
И → Осуществление корректировки стратегии с ориентацией на постоянное совершенствование и изменение требований заинтересованных сторон, особенно потребителей	

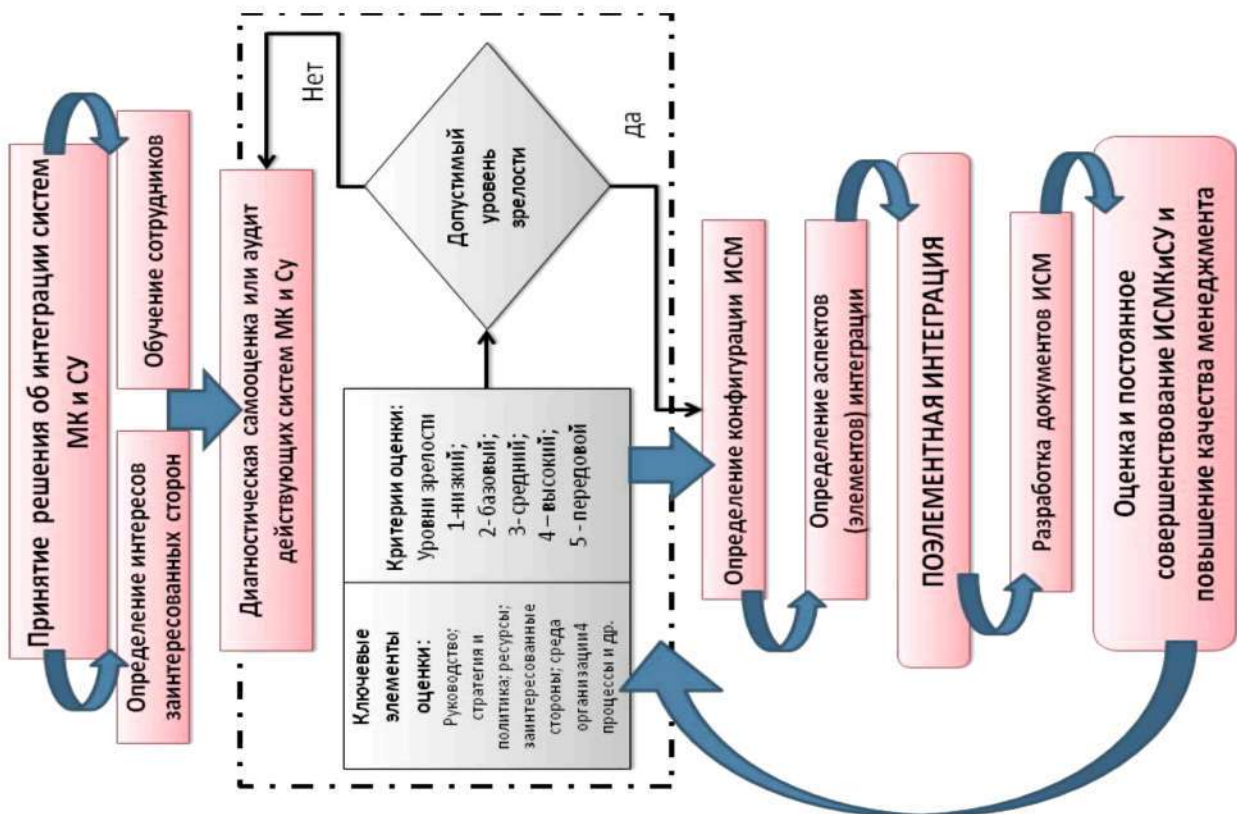


Рисунок 2 – Алгоритм интеграции СМК и СУ

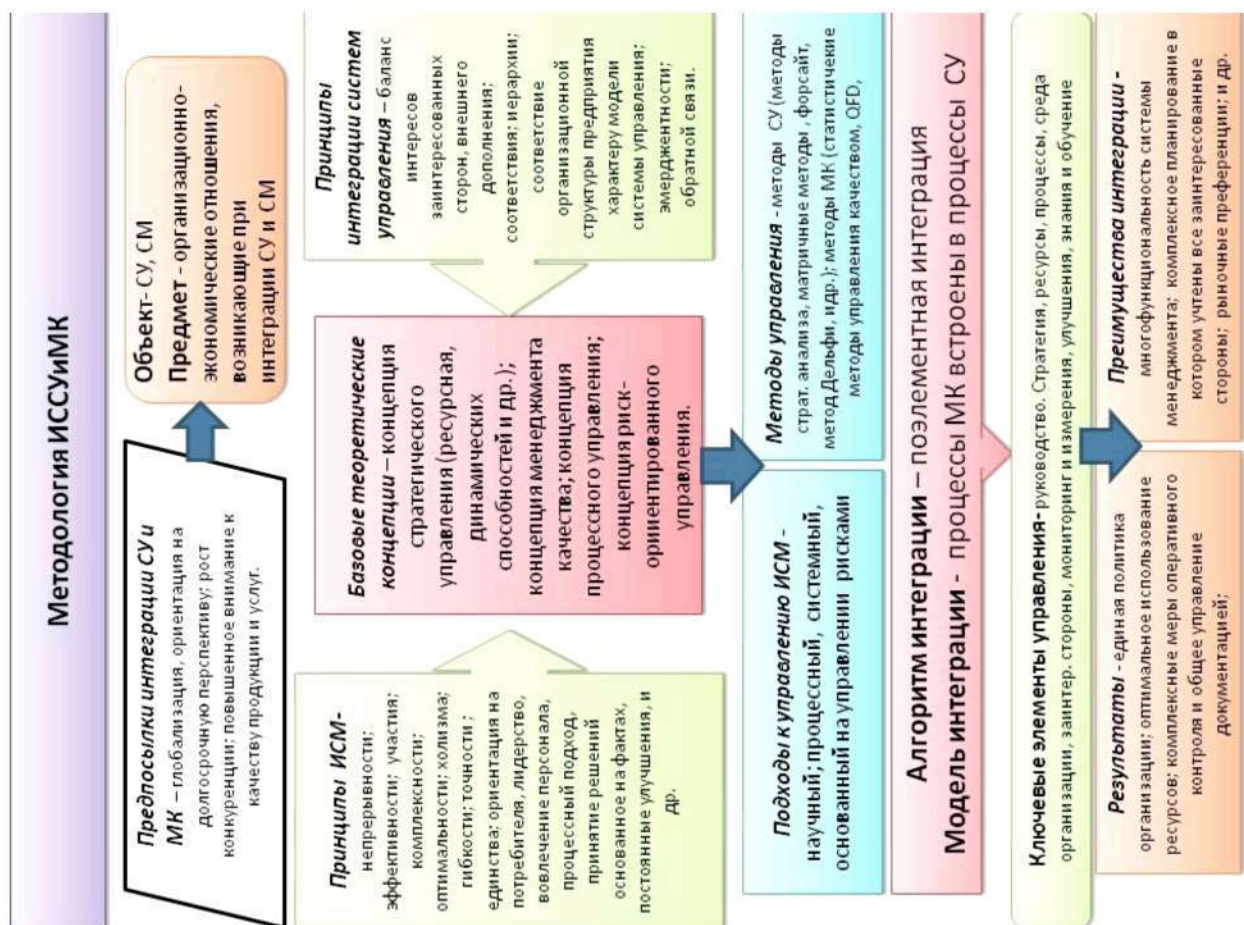


Рисунок 3 – Методология ИСМКиСУ

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 заключается 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.

В работе выделены принципы интеграции, большинство из которых имеют универсальный характер, поэтому для адаптации их к особенностям конкретного предприятия мы выделили задачи, решению которых будет способствовать их реализация (на примере предприятий нефтегазовой промышленности).

Методологической основой создания алгоритма интеграции (рис. 2) стали требования международных и российских стандартов в области менеджмента качества и интеграции систем управления.

Алгоритм интеграции предусматривает проведение процедуры диагностической самооценки на основе разработанных критериев с целью определения уровня зрелости функционирующих на предприятии систем менеджмента.

Разработанная методология ИСМКиСУ представляет собой научную концепцию о комплексе методов, средств изучения, которая имеет несколько уровней общности: от методологической базы в форме системы концепций до специальных методов исследования (методы стратегического анализа, методы менеджмента качества) (рис. 3). Ее ключевое отличие, создающее конкурентные преимущества для предприятий промышленности, заключается в возможности комплексного использования наиболее передовых принципов менеджмента качества и стратегического управления, адаптации соответствующего специфического инструментария для достижения стратегических целей предприятия, повышения его результативности и эффективности. Полученный научный результат позволит осуществлять постоянные улучшения текущих процессов в локальном и глобальном контексте (координируя операционные и тактические задачи для достижения миссии и целей в области качества), что повысит результативность планирования, эффективность использования ресурсов, создаст синергетический эффект в достижении общих бизнес-целей организации. Такой результат предусматривает представленная в работе дорожная карта устойчивого развития предприятий нефтегазовой промышленности по стратегической инициативе – интеграция менеджмента качества и стратегического управления. Фокус стратегии сосредоточен на использовании потенциала и опыта крупных корпораций в освоении различных систем

менеджмента, повышении результативности СМК и СУ, повышении осведомленности и вовлеченности персонала и развитии нормативной базы интегрированных систем менеджмента.

4. 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 соединить 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 стратегического управления.

Многообразие современных инструментов и методов стратегического управления выступает причиной отсутствия их общепринятой и достаточно полной классификации. Предложенная автором система классификации методов и инструментов менеджмента качества и стратегического анализа (табл. 2) позволяет идентифицировать и подобрать соответствующий инструментарий в ходе реализации процессов ИСМКиСУ. Уровень корреляции между процессами стратегического управления и менеджмента качества обозначен с помощью цветовой индикации ячеек матрицы (от темно-серого цвета (высокий уровень корреляции) к серому и белому (средний и низкий соответственно)). Методы и инструменты менеджмента качества в соответствии с целью настоящего исследования и объективной необходимостью хорошо дополняют методическую базу стратегического управления, привнося в нее определенную долю конструктивизма и объективности.

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.

Таблица 2. Методическая матрица взаимосвязи этапов стратегического управления и процессов менеджмента качества (фрагмент)

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
	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
	Выбор стратегии	Форсайт-технология, экспертная оценка, метод Делфи, QFD, ФСА, FMEA	PIMS-анализ, матрица БКГ, матрица МКК, матрица GE/McKinsey, матрица Shell, матрица Д. Абеля, матрица ADL, матрица Г. Стейнера, матрица Ансоффа, матрица оценки возможностей, метод изучения жизненного цикла, метод кривых освоения, анализ трех «К» и др.	Систематизированный поиск, морфологический анализ, диаграмма сродства
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
	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
	Корректировка	Экспертная оценка, кайдзен, 5 «почему», диаграмма Исикавы	Обратная связь с потребителями	Экспертная оценка, FMEA, QFD, ФСА
Этапы СУ/ Процессы МК	Управление организацией		Взаимоотношения с потребителями	Проектирование и разработка
	Управленческие процессы		Основные процессы	

5. 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 в процессах менеджмента качества. Оригинальность модели обусловлена наличием динамической группы методов и инструментов (форсайт с использованием различных инструментов и методов). Динамизм модели придает вариативность будущего, представленного в нескольких вариантах сценариев развития, сформированных по результатам форсайт-сессии (рис. 4).

При разработке методологии интегрированной системы управления в качестве одного из основополагающих элементов были обозначены методы управления (см. рис. 3), а именно комплексная система методов менеджмента качества и стратегического управления. Однако, по результатам опроса, в российских компаниях нефтегазовой промышленности в настоящее время наблюдается разрыв между существующей обширной теоретической и методической базой стратегического управления и практикой использования имеющегося инструментария.

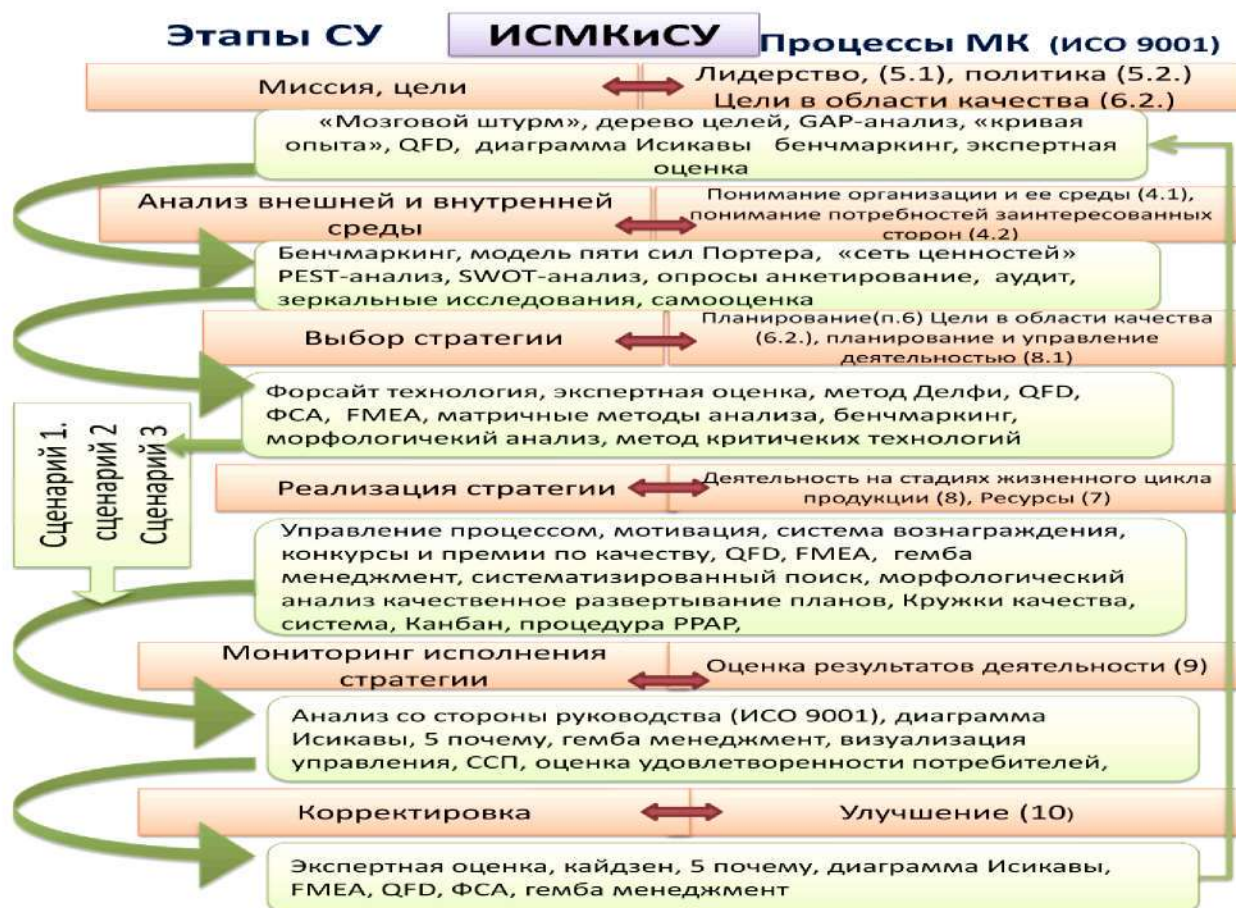


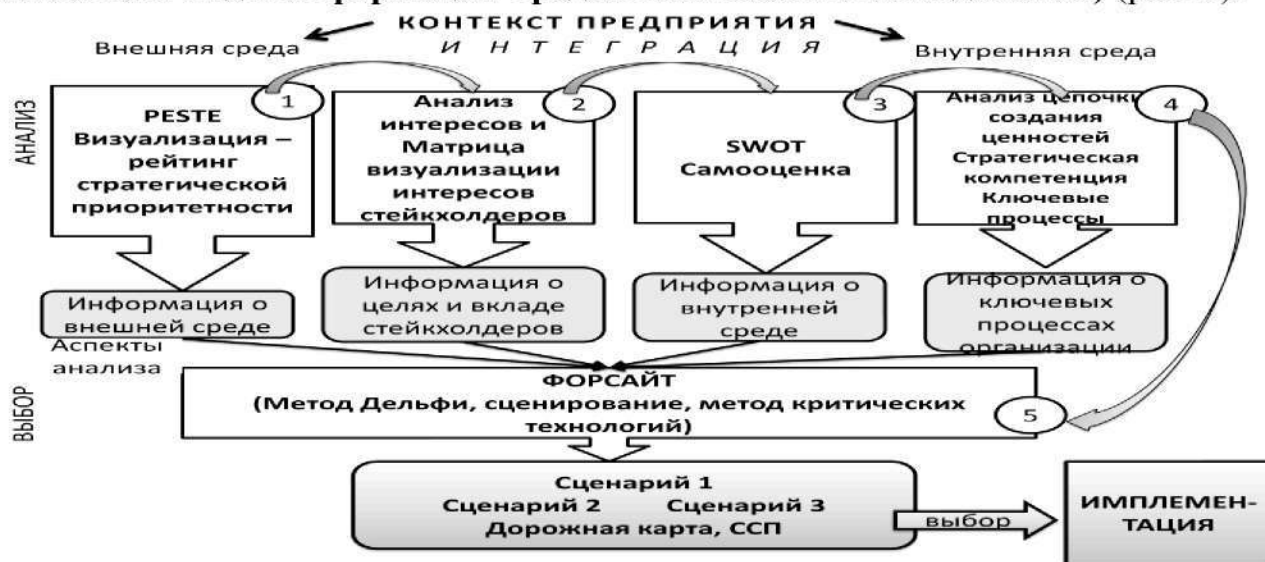
Рисунок 4 – Динамическая инструментально-методическая модель ИСМКиСУ

Из всего арсенала моделей и методов стратегического управления определенную степень известности и практической востребованности продемонстрировали всего порядка 10 методов, хотя с точки зрения методической и инструментальной обеспеченности процесс управления может быть достаточно разнообразен в зависимости от условий, в которых функционируют конкретные предприятия. Выбор того или иного метода в процессе разработки стратегии предприятия зависит от задач этапа стратегического управления и процесса менеджмента качества (в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001-2015), конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Новизна предложенной модели состоит в подборе и интеграции для совместного использования 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.

Внесенные предложения развивают инструментально-методическую базу ИСМКиСУ за счет использования методов менеджмента качества, которые принесут в процесс управления определенную долю конструктивизма и объективности. Адаптация предложенной модели к особенностям функционирования предприятий нефтегазовой промышленности, представленная в работе, заключается в конкретных методических рекомендациях по использованию соответствующего инструментария. Модель упрощает процедуру выбора необходимых методик управления и повышает научную обоснованность процесса.

6. Предложена интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия, которая представляет собой взаимосвязанную 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) (рис. 5).



ПЕРСПЕКТИВЫ АНАЛИЗА (макеты чек-листов)

Функциональная			Организационная				Информационная		
Вид анализа	Фактор	Влияние	Вид анализа	Наименование работ	Ответственность	Срок	Вид анализа	Источник информации	Ожидаемый результат

Рисунок 5 – Интегрированная модель сбалансированного анализа контекста предприятия

Существующая неоднородность взглядов и попустительское отношение руководства многих компаний к использованию научно обоснованного инструментария в практике стратегического управления и менеджмента качества (выявленные в ходе интервьюирования), а также требования стандарта ИСО 9001-2015 о необходимости изучения контекста организации предопределили задачи обоснования необходимости комплексного использования методического инструментария на этапе планирования ИСМКиСУ.

Состав отдельных инструментов, использующихся 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.

В соответствии с разработанной моделью произведен сбалансированный анализ контекста предприятия (на примере предприятий нефтегазовой промышленности), включающий исследование влияния факторов внешней среды, информации о целях, вкладе и интересах стейкхолдеров, а также внутренних ресурсах организации. Определена вероятность наступления некоторых событий и указаны возможные последствия от их влияния на деятельность организации на примере конкретного предприятия нефтегазовой промышленности.

Так, анализ внешней среды с помощью модифицированной модели PEST+E, дополненной инструментом визуализации данных – рейтингом стратегической приоритетности факторов внешней среды, продемонстрировал следующие результаты. Наибольшее значение среди рассмотренных факторов внешней среды имеют политические. Усложнение геополитической обстановки, скачки цен на нефть, введение санкционных ограничений в части поставок импортного высокотехнологичного оборудования приводят к задержкам и снижению качества процессов модернизации; сказываются государственное регулирование цен на тарифы по транспортировке газа и техническое обслуживание газопроводов и ВДГО, необходимость реализации федеральной программы газификации регионов, отсутствие согласованности интересов между местными властями и газораспределительными организациями и др. Технологическое развитие связано со значительным физическим и моральным износом оборудования отрасли, а также усилением внимания государства и общественности к обеспечению безопасности и энергоэффективности, что будет способствовать внедрению инновационных технологий и оборудования. Сгруппировав полученные в ходе сбалансированного анализа контекста предприятия данные, мы попытались экспертным методом оценить степень, направленность и период наступления влияния рассматриваемых факторов на деятельность газораспределительных

предприятий (ГРП). По результатам такой оценки сформирован рейтинг стратегической приоритетности факторов внешней среды (рис. 6).

Изучение интересов стейкхолдеров, являющееся неотъемлемым элементом системы стратегического управления, а также обязательным мероприятием систем менеджмента качества (требование ИСО 9001-2015), позволило спрогнозировать степень заинтересованности и влияния на ситуацию во внешней среде, а также определить стратегические показатели, на которые стейкхолдеры окажут значительное воздействие. Для наглядной демонстрации такого влияния был предложен широко используемый в менеджменте качества графический метод визуализации матрицы влияния стейкхолдеров на стратегию развития (рис. 7). В целом влияние положительное, направленное на стимулирование эффективного развития компании; оно охватывает финансовую сферу, внутренние процессы организации и рыночные успехи компании. Однако в квадрате наибольшей заинтересованности и наивысшей степени влияния все же расположились такие стейкхолдеры, как акционеры, персонал и государство, их мнение при разработке стратегии следует учитывать особенно внимательно.



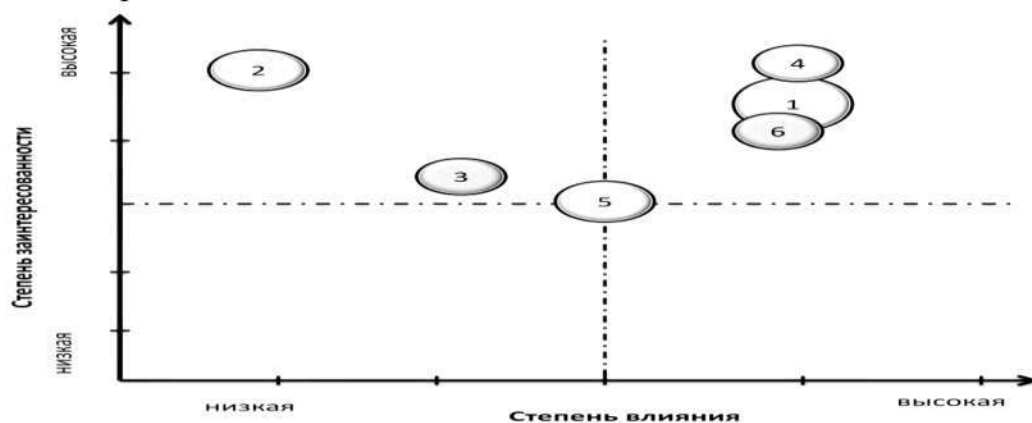
Рисунок 6 – Рейтинг стратегической приоритетности факторов внешней среды

Повысить уровень объективности данных при проведении исследования внутренней среды предприятия методом SWOT-анализа позволили методы, рекомендуемые системами менеджмента качества, – аудит и самооценка.

Матрица «Контекст организации» является итоговым результатом анализа рейтинга стратегической приоритетности факторов внешней

среды, матрицы визуализации интересов стейкхолдеров и матрицы оценки возможностей и угроз предприятия промышленности. Отличие предложенной модели анализа от существующих заключается в комплексном подходе.

Используемая в матрице градация факторов (по значимости) поможет руководству компаний сосредоточить особое внимание на анализе именно тех факторов, которые будут оказывать существенное влияние на отрасль в ближайшей перспективе.



1. Акционеры. 2. Потребители. 3. Поставщики. 4. Персонал. 5. Инвесторы. 6. Государство

Рисунок 7 – Визуализация матрицы «интересы стейкхолдеров – стратегия развития»

Проведенный сбалансированный стратегический анализ в соответствии с разработанной интегрированной моделью позволил получить основной научный и практический результат в виде целостной картины, характеризующей контекст конкретного предприятия, и сформировать информационную базу – стратегический ландшафт организации, открытый для всех заинтересованных сторон. Она должна стать основой для проведения форсайт-сессии с использованием мнения экспертов (специалистов различных подразделений ГРП и предприятий-партнеров), результаты которой позволят предложить несколько альтернативных вариантов стратегии:

1) *оптимистичный* – рост потребления природного газа на 2–4%, в том числе за счет промышленных потребителей. Тенденции по наращиванию поддержаны программами газификации, и в результате ГРО будут обеспечены растущими объемами транспортировки по сетям, а также ростом доходов от прочих видов деятельности;

2) *пессимистичный* – рост цен, следующее за ним разорение и банкротство основных промышленных потребителей, которое приведет к существенному сокращению объемов транспортировки газа, необходимость выплаты задолженностей приведет к резкому сокращению объемов транспортировки;

3) *ориентированный на принципы менеджмента качества* – позволит предприятиям газораспределительной системы повысить уровень технического обслуживания ВДГО и существующих газопроводов, снизить уровень

аварийности, повысить энергетическую эффективность и экологическую безопасность, консолидировать в своем составе и увеличить имущественный комплекс, осуществить инвентаризацию и формирование базы данных по бесхозным газопроводам, провести передачу бесхозных газопроводов на баланс организации. За счет повышения качества выполняемых работ и услуг (например, за счет этого снизится аварийность, что позволит сэкономить средства) предприятия могут добиться значительного снижения затрат и повышения ликвидности. Дорожная карта, разработанная по этому сценарию, предусматривает повышение качества, безопасности и надежности газоснабжения.

7. Разработан методический подход к выявлению ключевых бизнес-процессов, создающих основные конкурентные преимущества организации, для удовлетворения требований всех заинтересованных сторон и постоянного совершенствования (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.

Таблица 3. Матрица «Интеграция МК и СУ»

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 совершенствование	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

Одним из важных аспектов функционирования предприятий в условиях жесткой конкуренции является выявление ключевых процессов организации, так как позволяет определить на основе анализа цепочки создания ценностей вклад каждой хозяйственной единицы в достижение стратегических показателей и сосредоточить ресурсы на тех процессах, которые помогают

добиться наиболее существенных результатов, обеспечивая наибольшую финансовую отдачу. На первом этапе этого процесса формируется номенклатура ключевых показателей. Ориентируя систему сбалансированных стратегических показателей на принципы менеджмента качества, мы разработали матрицу, отражающую их взаимосвязь со стратегическими целями компании, конкретизированными в системе измеримых целевых показателей (табл. 3).

Обобщение представленной выше теоретической информации позволило разработать механизм выявления ключевых бизнес-процессов. Он реализуется через определение их взаимосвязи со стратегическими компетенциями (определяемыми соответствующими способностями и ресурсами), которые организация должна активно развивать, и целевыми стратегическими показателями, от которых зависит удовлетворенность всех заинтересованных сторон, что сделает процесс стратегического управления на стадии планирования более точным, специализированным и конструктивным (рис. 7).

Разработанная трехмерная матричная модель на основе Y-матрицы (рис. 8) «стратегические компетенции – стратегические цели – ключевые бизнес-процессы», адаптированная для каждого вида бизнеса предприятий нефтегазовой промышленности, поможет установить взаимосвязь компонентов стратегической компетенции, определяющих способность организации успешно реализовать намеченные цели (X-поле), с конкретными целевыми показателями стратегии (Y-поле) и бизнес-процессами организации (Z-поле), отвечающими за их выполнение.



Рисунок 7 – Механизм выявления ключевых бизнес-процессов организации

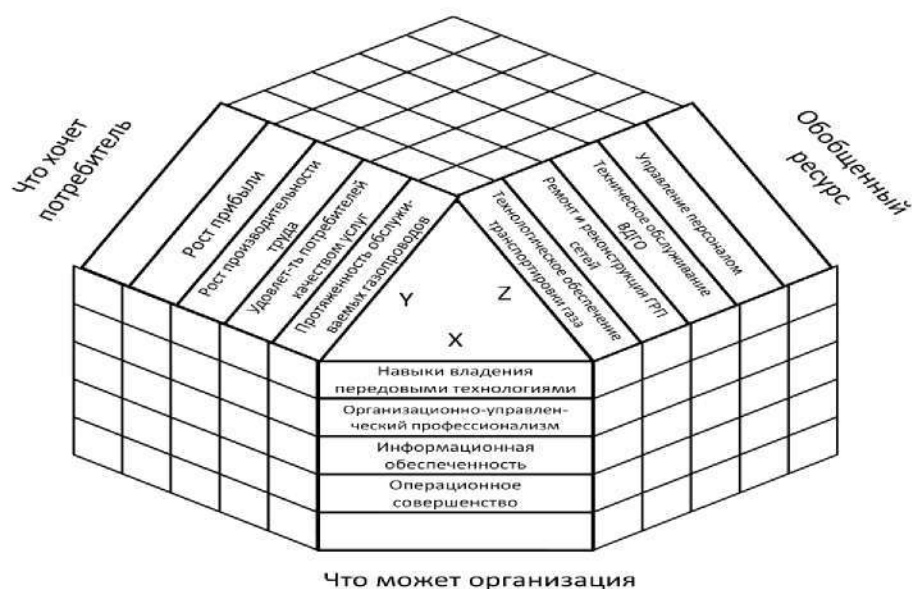


Рисунок 8 – Трехмерная Y-матрица выявления ключевых процессов организации

С точки зрения развития методической базы ИСМКиСУ 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.

8. 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. В соответствии с авторским взглядом 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, что позволяет конкретизировать сущность этого процесса.

Для решения задачи успешного достижения стратегических целей особое внимание необходимо уделить осуществлению процесса имплементации (или

реализации, воплощению, внедрению) стратегии. Автором выявлены типичные проблемы в ходе имплементации стратегии, среди которых наиболее существенное значение имеют эффективность управления процессом исполнения, нехватка финансов и стимулов, а также отсутствие взаимосвязи между долгосрочной стратегией и краткосрочными планами.

Для решения обозначенных проблем успешной имплементации стратегии разработан адаптивный (т.е. изменяющийся в зависимости от начальных и текущих факторов и условий функционирования) организационно-управленческий механизм имплементации стратегии, который предлагает осуществлять выбор методов и ресурсов управления 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 (рис. 9). Предложенный механизм конкретизирует и структурирует процесс управленческих воздействий для осуществления эффективной имплементации стратегии.



Мех ИС – механизм имплементации стратегии; Ц – стратегические цели; К – стратегические критерии; Ф – стратегические факторы имплементации; М – методы имплементации; Р – ресурсы имплементации

Рисунок 9 – Схема адаптивного организационно-управленческого механизма имплементации стратегии (ИС)

Таким образом, в ходе исследования сформирован научный взгляд на проблему эффективной имплементации стратегии, развиты методологические основы стратегического управления путем уточнения понятийного аппарата, принципов, разработки моделей, формирующих сущностные и организационно-управленческие основы этого сложного процесса.

9. Разработана авторская методика эффективной трансляции целевых стратегических ориентиров с высших иерархических уровней стратегического управления на уровни бизнес-единиц и подразделений

предприятий на основе адаптации инновационных инструментов методологии Хосин Канри (ХК) к особенностям функционирования предприятий нефтегазовой промышленности. Аппликация модели стратегического управления и цикла PDCA Деминга – Шухарта демонстрирует наиболее полную ориентацию компании на принципы менеджмента качества (требования потребителей и других заинтересованных сторон, постоянное совершенствование деятельности и др.), а встраивание такой модели на различные уровни управленческой иерархии (согласно адаптированной методологии ХК) поможет скоординировать процесс устойчивого развития.

Для решения проблемы эффективной имплементации стратегии необходима четкая 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. Адаптация одного из инновационных подходов, известных в мировой практике и заимствованных из систем менеджмента качества и бережливого производства, для решения проблем «развертывания политики и целей» – методологии Хосин Канри – к особенностям функционирования предприятий нефтегазовой промышленности поможет интегрировать цикл Деминга – Шухарта PDCA, процессы менеджмента качества и функции стратегического управления на различных уровнях иерархии организации и осуществить эффективную трансляцию глобальных целей государства и корпоративных центров организаций на уровень бизнес-единиц (рис. 10).

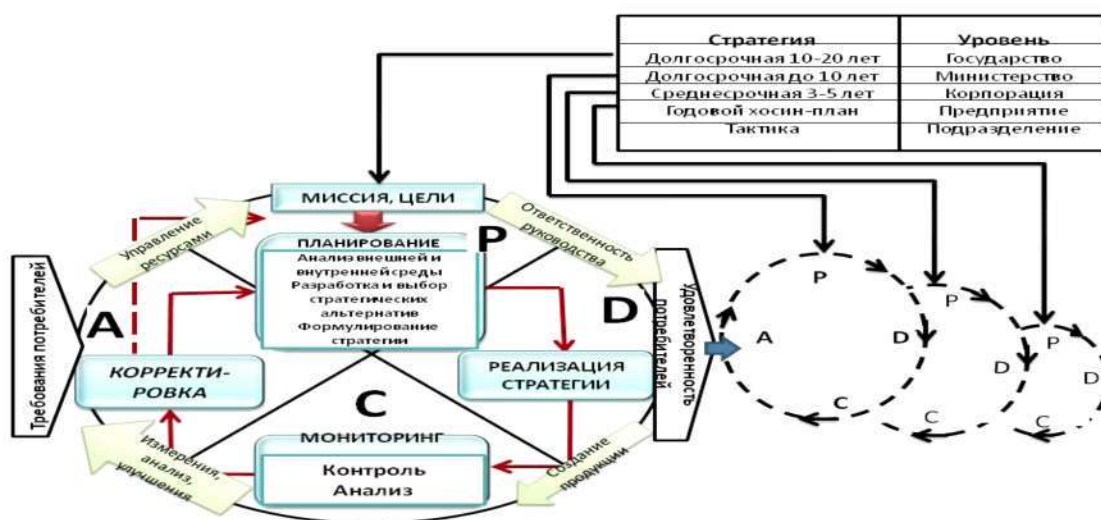


Рисунок 10 – ИСМКиСУ, ориентированная на постоянное совершенствование, встроенная в управленческую иерархию, – интегрированная модель

В качестве уровней иерархии может быть использована производственная цепочка (например, в рамках газового бизнеса). При этом процессы постоянного улучшения PDCA как бы «вмонтированы» один в другой, по мере последовательного развертывания стратегического плана на различные уровни

управленческой иерархии. В результате решаются проблемы разработки и реализации согласованной стратегии предприятия и основных стратегических концепций страны, которые нацелены на постоянное совершенствование.

Основной инструмент методики – многомерная X-матрица, адаптированная к особенностям предприятий нефтегазовой промышленности 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 (рис. 11).

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		3. Конкретные процессы для БЕ	Геолого-разведочные работы	Строительство новых вышек	Повышение эффективности работы добывающего оборудования за счет системы ТРМ	Наименования БЕ		
				4. Результаты процессов						БЕ-1	БЕ-2	БЕ-3
		●	Увеличение госбюджета на 5 %, за счет роста продаж газа			○	○	○	Уровень корреляции: ● - сильная ○ - средняя ○ - слабая			
		●	Увеличение уровня газификации населенных пунктов РФ на 10%			○	○	●				
Корреляция/вклад						Корреляция/вклад						

Рисунок 11 – X-матрица ИСМКиСУ

Формирование X-матрицы, адаптированной к особенностям организационной структуры нефтегазовой корпорации, позволило в первом поле – поле стратегий – установить стратегические целевые ориентиры корпорации. Во втором поле – тактическом – определены пути реализации стратегии, т. е. тактические задачи связаны с конкретными бизнес-сегментами. В третьем поле конкретные процессы связаны с бизнес-единицами, их реализующими, а в четвертом – установлены конкретные результаты реализации процессов – индикаторы процессов. Корреляционные решетки, расположенные между взаимозависимыми полями матрицы, позволяют установить уровни (сильный, средний и слабый) взаимозависимости.

Использование каскада многомерных X-матриц и приема *catch ball* позволит осуществить развертывание и наиболее эффективную трансляцию целевых государственных установок на все уровни управленческой иерархии корпорации. Прием *catch ball* (с англ. – поймай мяч) подразумевает процесс согласования планов «сверху вниз» и «снизу

вверх» для достижения полного консенсуса. Его можно реализовать в информационном поле отраслевой электронной коммуникационной системы, сформированной на базе специализированных систем оценки факторов внешней и внутренней среды и прогнозирования направлений стратегического развития, а также систем мониторинга СМК и процесса реализации стратегий (рис. 12).

При этом тактические задачи государственного уровня – это стратегия для уровня отраслевых министерств, а процессы, используемые для их достижения, – их тактика и так далее, вниз по управленческой иерархии. Предложенный подход развивает методический инструментарий ИСМКиСУ.

Процессный подход (акцент на который сделан в новой версии стандарта ИСО 9001-2015) при этом позволит добиться консолидации интересов подразделений компании различного функционального назначения за счет достижения синергетического эффекта и подчинить их одной цели – наиболее полного удовлетворения запросов потребителей и увеличения прибыльности компании (рис. 13). В рамках разработанной модели процессов организации четко определены входы и выходы, а целевые ориентиры, разделенные на несколько стратегических перспектив, разворачиваются сверху вниз, но учитывается и «горизонтальное» согласование показателей между владельцами процессов.

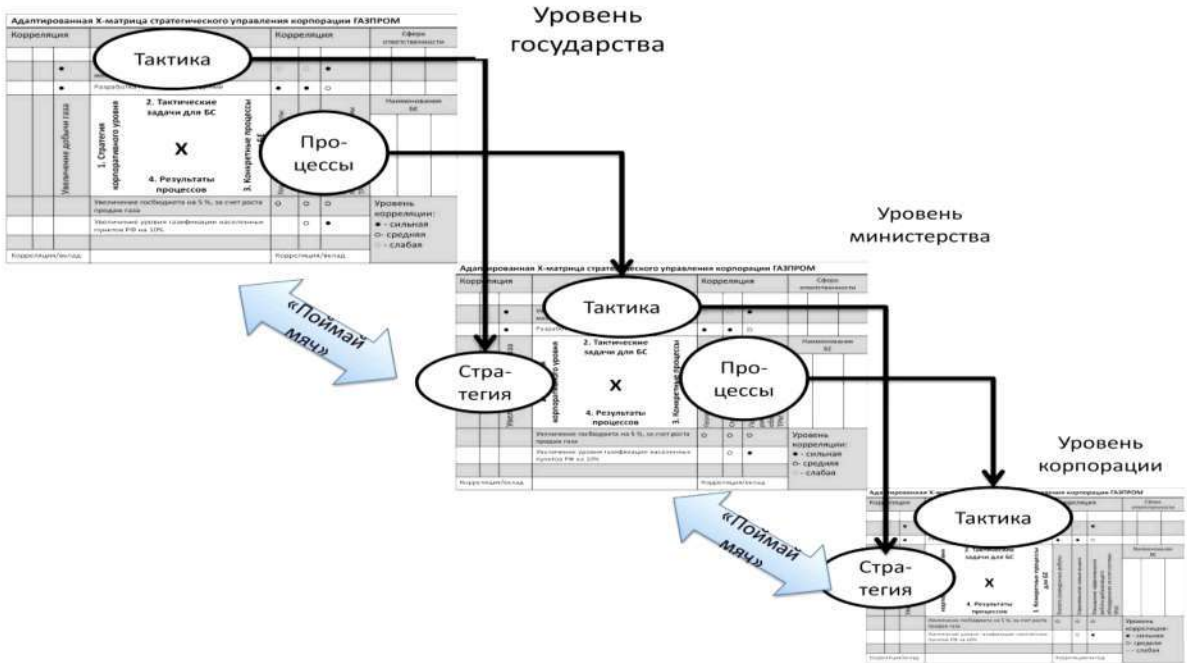


Рисунок 12 – Каскад адаптированных X-матриц процесса стратегического управления для всех уровней управленческой иерархии



Рисунок 13 – Модель процессов организации, включающих подсистемы менеджмента качества и стратегического управления

Для осуществления постоянных улучшений в соответствии с одним из принципов менеджмента качества мы предлагаем разрабатывать прорывные мероприятия в рамках методологии ХК с помощью Y-матрицы по следующей схеме (рис. 14).

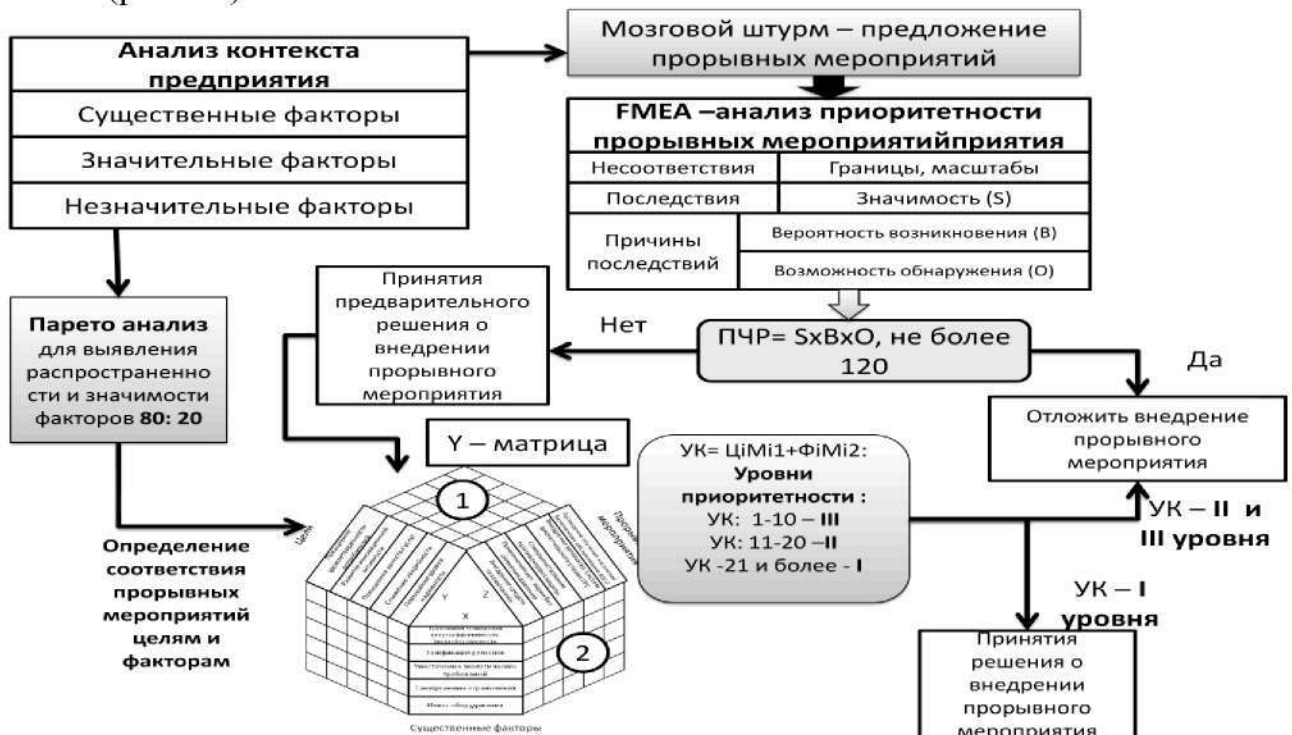


Рисунок 14 – Модель принятия решений о выборе приоритетных прорывных мероприятий

Факторы, выделенные во время анализа контекста предприятия и набравшие высокие значения в рейтинге стратегической приоритетности, предлагаем условно ранжировать по трем уровням значимости: существенные, значимые и несущественные. В корреляционной Y-матрице устанавливается взаимосвязь между факторами, отнесенными к группе существенных, и основными целями предприятия, а также между целями и прорывными мероприятиями. Корреляционное поле 1 Y-матрицы предназначено для проверки уровня корреляции (УК) намеченных прорывных мероприятий с целями предприятия. Поле 2 определяет уровень корреляции с факторами, обуславливающими контекст организации. Градация уровней приоритетности прорывных мероприятий начинается с 3-го, низшего, уровня. Относительно мероприятий, относящихся к 1-му, наивысшему, уровню приоритетности, принимаются решения о возможности их внедрения 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, результатом чего будет снижение возможного количества аварий, годового ущерба от аварий и повышение удовлетворенности потребителей качеством услуг в среднем на 6–27%.

10. Разработан методический подход и апробирована процедура внутрикорпоративной стратегической верификации для осуществления эффективного мониторинга имплементации стратегии. В соответствии с разработанным алгоритмом в рамках данной процедуры методом самообследования производятся сбор и оценка данных по уровню реализации стратегических плановых показателей деятельности, которые в итоге формируют рейтинг стратегической результативности каждой хозяйственной единицы и корпорации 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.

Для решения проблемы измерения результативности процессов имплементации стратегии разработана система мониторинга (непрерывный процесс наблюдений). Наиболее полную и оперативную картину результатов мониторинга может продемонстрировать рейтинг стратегической результативности, для построения которого необходимы количественные и качественные показатели, характеризующие процесс имплементации стратегии. Эффективная система верификации (в рамках мониторинга) процессов производственных подразделений крайне актуальна, так как создает атмосферу соревнования между отдельными хозяйственными единицами внутри корпорации, активизирует реализацию установленных целей, способствует выявлению «узких» мест в функционирующих процессах, помогает осуществлять выбор приоритетных направлений развития с целью повышения

инвестиционной привлекательности и укрепления доверия заинтересованных сторон.

Процедура внутрикорпоративной стратегической верификации предусматривает автоматизированное обобщение результатов самооценки 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 и предусматривает вычисление и последующее нормирование индексов стратегической результативности на основе разработанной автором системы критериев.

Таблица 4. Система оценки стратегической результативности ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» за 2013 год (фрагмент)

Наименование показателя	Плановые показатели (П _п)	Фактические показатели (П _ф)	$P_{ij} = П_{ф}/П_{п}$ 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
Общая протяженность систем транспортировки газа, тыс. км	2,45	2,45	1,0	2
Прямое участие в контролируемых организациях, млн руб.	0,0098	0,0098	1,00	2
Доля прямого участия в контролируемых организациях, %	99,05	99,05	1,00	2
<i>Износ активов, % **</i>	68,70	68,70	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
<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

*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.

***Индикатор стратегической результативности (СР) – обобщенный стратегический целевой показатель, представляющий собой совокупность сбалансированных стратегических показателей по одной стратегической перспективе; индекс стратегической результативности (Pij) – это относительная величина, показывающая, во сколько раз фактические показатели развития отличаются от уровня плановых показателей: $P_{ij} = \frac{\Pi_{jф}}{\Pi_{jп}}$, (3), где $\Pi_{jф}$, $\Pi_{jп}$ – фактические и плановые данные показателя, характеризующего j-й индекс результативности; i – порядковый номер индикаторов; j – порядковый номер индексов результативности каждого индикатора.

Система оценки стратегической результативности построена на основе четырех комплексных индикаторов, соответствующих четырем стратегическим перспективам развития, детализируемых с помощью конкретных показателей стратегического развития и адаптированных к особенностям отрасли. Для каждого из индикаторов определяется индекс результативности (табл. 4).

Для всех групп индикаторов разработана автоматическая система нормирования полученных значений индексов. Результатом апробации стало проведение по авторской методике внутрикорпоративной стратегической верификации, в соответствии с которой была осуществлена оценка деятельности входящих в состав ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» 16 отделений за 2013 год. В качестве средства визуализации полученных данных предложен такой инструмент, как сигнальная карта, состоящая из итоговой таблицы, содержащей цветовую индикацию результатов и гистограммы и отражающей рейтинг стратегической результативности (рис. 14).

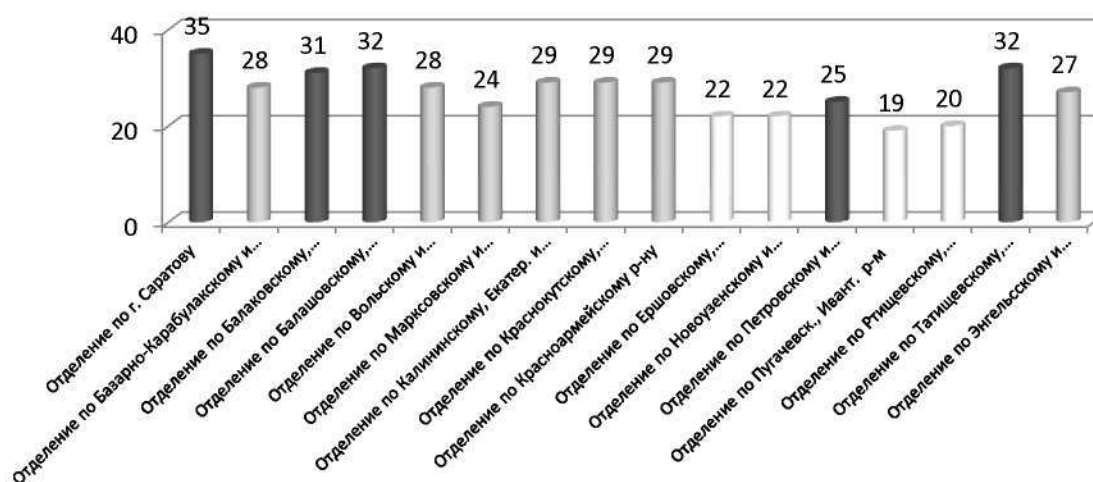


Рисунок 14 – Рейтинг стратегической результативности ООО «Газпром межрегионгаз Саратов» (16 отделений) за 2013 год

Практическим результатом составления рейтинга стратегической результативности каждой хозяйственной единицы и корпорации в целом является оценка вклада в достижение стратегических целевых показателей корпорации, что позволит выявить наиболее результативные региональные компании, привлекательные для инвесторов, а также скорректировать деятельность неэффективных.

11. 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 стратегической верификации и несложных математических моделей позволяет поднять научно-практическую обоснованность стратегических решений.

С помощью рейтинга стратегической результативности можно отобразить только степень приближения текущей деятельности к идеальному режиму. Однако остается непроанализированным, какие показатели (а значит, какие виды деятельности) и в какой степени влияют на увеличение или снижение уровня результативности. Для решения этой задачи был проведен статистический анализ связей между факторными и результативными признаками статистической совокупности с помощью метода ранговой корреляции. Использовались выборочный коэффициент ранговой корреляции Спирмена и выборочный коэффициент ранговой корреляции Кендалла. 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. Результаты ранговой корреляции

Группа показателей	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 по инвестпрограммам	0,91	0,23	0,83		Высокая положительная
Эффективность	Чистая прибыль	0,50	0,50	0,46		Умеренная, положительная

На основе представленных исходных данных сформирован научный результат, демонстрирующий, что для отклонения уровня стратегической результативности имеет место значимая ранговая корреляционная связь с индексами достижения плановых показателей по следующим показателям, представленным в табл. 5. Сохранив в качестве объясняющих факторов только статистически значимые показатели, мы получаем компактную модель для

оценки влияния отдельных показателей на уровень стратегической результативности.

Оценка адекватности предлагаемой модели с использованием относительной погрешности составляет 8,6% и является достаточной для предварительного прогноза стратегической результативности. Использование статистических методов подчеркивает важность методологии междисциплинарного синергетического подхода и его теоретических основ для совершенствования системы стратегического управления.

Предложенные в работе методологический подход и методический инструментарий, направленные на повышение эффективности стратегического управления (рис. 15), являются универсальными и могут быть использованы при формировании стратегий развития в различных отраслях промышленности.



Рисунок 15 – Обобщение методологических разработок ИСМКиСУ

Включение менеджмента качества в состав стандартных инструментов управления современными предприятиями становится действенным способом получения конкурентного паритета или конкурентных преимуществ. Оценка эффективности после внедрения рекомендованных в работе методических инструментов продемонстрировала ожидаемый экономический эффект в 0,05% годовых. Оценка результативности продемонстрировала улучшение основных показателей деятельности компании, а значит, рост стратегической результативности и повышение уровня зрелости предприятий по всем направлениям деятельности, особенно по показателям: стратегия и политика, улучшения и инновации, мониторинг и измерения, обучение и знания (рис. 16).

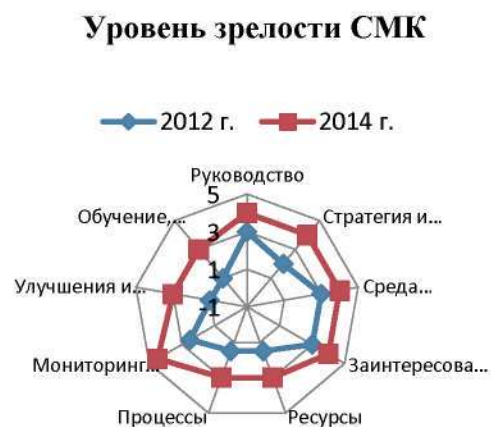
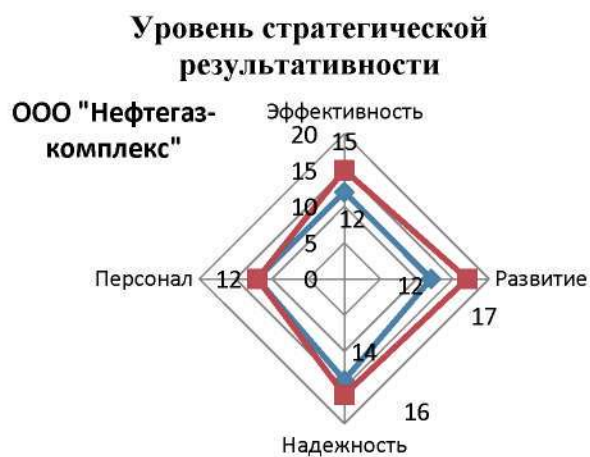


Рисунок 16 – Оценка результативности внедрения ИСМКиСУ (фрагмент)

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.

3. ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Монографии, разделы монографий

1. Андреева Т.А. Конкурентоспособность товаров: проблемы формирования, оценка, оптимизация параметров «качество – цена»: монография / Т.А. Андреева. – Энгельс: Регион. информ.-изд. центр ПКИ, 2010. – 112 с. – 7,9 п.л.
2. Андреева Т.А. Оценка и прогнозирование конкурентоспособности предприятия: монография / Т.А. Андреева. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2010. – 124 с. – 10 п.л.
3. Андреева Т.А. Развитие системы стратегического управления газовой корпорации»: монография / Т.А. Андреева. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический университет, 2012. – 124 с. – 10 п.л.
4. Андреева Т.А. Развитие методологии интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления. – Саратов: Саратовский

социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – 164 с. – 10 п.л.

5. Перспективные подходы управления предприятием в условиях модернизации: колл. монография / под общ. ред. А.В. Латкова. – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2012. – 298 с. (разд. 3.2. Андреева Т.А. Инновационное развитие предприятий в рамках стратегии кластеризации. – С. 109–118. – 0,4 п.л.)

6. Развитие теории и методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: колл. монография / под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 298 с. (Андреева Т.А. Интеграция стратегического управления и менеджмента качества в аспекте требований ИСО 9001-2015. – С. 15–24. – 0,6 п.л.)

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

7. Андреева Т.А. Оптимизация параметров «качество – цена» при формировании конкурентоспособности товара // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 1 (30). – С. 61–64. – 0,4 п.л.

8. Андреева Т.А. Оценка конкурентоспособности предприятий для обеспечения эффективной субконтракции // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2011. – № 3 (37). – С. 58–61. – 0,4 п.л.

9. Андреева Т.А. Эволюция и роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента газовой корпорации // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2012. – № 3. – С. 156–165. – 0,8 п.л.

10. Андреева Т.А. Стратегия повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2012. – № 4. – С. 189–198. – 0,8 п.л.

11. Андреева Т.А. Стратегия кластеризации как инструмент активизации инновационных процессов // Инновационная деятельность. – 2012. – № 2 (20). – С. 5–13. – 0,6 п.л.

12. Андреева Т.А. Тенденции развития стратегического управления корпорации // Вопросы современной науки и практики / Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 3(41). – С. 146–153. – 0,5 п.л.

13. Андреева Т.А. Информационное обеспечение стратегического менеджмента предприятия // Информационная безопасность регионов. – 2012. – № 2 (11). – С. 11–17. – 0,5 п.л.

14. Андреева Т.А. Основы формирования корпоративной стратегии ОАО «Газпром» // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 1 (37). – С. 99–108. – 0,7 п.л.

15. Андреева Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой корпорацией // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 1 (45). – С. 22–28. – 0,6 п.л.

16. Андреева Т.А. Интеграция и процессно-ориентированная модернизация стратегического управления // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 11 (37). – С. 99–108. – 0,7 п.л.

17. 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. – 0,6 п.л.

18. Андреева Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123. – 0,6 п.л.

19. Андреева Т.А. Инновационный подход к стратегическому управлению // Инновационная деятельность. – 2014. – № 2 (29). – С. 5–13. – 0,6 п.л.

20. Андреева Т.А. Стратегическая информация и современные инструменты ее обработки // Информационная безопасность регионов. – 2014. – № 2 (11). – С. 11–17. – 0,5 п.л.

21. Андреева Т.А. Актуальные вопросы развития методического инструментария стратегического управления // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 11 (37). – С. 99–108. – 0,7 п.л.

22. Андреева Т.А. Интегрированная система менеджмента качества и стратегического управления // Наука и бизнес: пути развития. – 2016. – № 1 (55). – С. 57–64. – 0,7 п.л.

23. Яшин Н.С., Андреева Т.А., Серебряков А.В. Проблемные вопросы имплементации стратегии // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 5 (54). – С. 50–54. – 0,5 п.л.

Статья в журнале, входящем в базу данных Scopus

24. Yashin N.S., Andreeva T.A., Serebrjakov A.V., Bagautdinova N.G. Implementation of the strategy: Problems and solutions // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 1. – S. 3. February. – P. 475–480. – 0,5 п.л.

Публикации в других изданиях

25. Андреева Т.А. Использование моделирования в учебном процессе // Инновационные методы в науке и образовании. ИМНО – 2008: материалы науч.-практ. интернет-конф. (г. Энгельс, 27 ноября 2008 г.). – Энгельс, 2008. – С. 12–14. – 0,1 п.л.

26. Андреева Т.А. Учет соотношения «качество – цена» при формировании конкурентоспособности товара // Тенденции и перспективы развития современного общества: Экономика, социология, философия, право: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 5 октября 2009 г.). – Саратов: СГСЭУ, 2009. – С. 34–36. – 0,2 п.л.

27. Андреева Т.А. Обеспечение конкурентоспособности нового товара оптимизацией параметров «качество – цена» // Российская провинция: опыт комплексного исследования: материалы междунар. конф. (г. Саратов, 30 сентября – 2 октября 2009 г.). – Саратов: СГУ им. Н.Г. Чернышевского, 2009. – С. 45–50. – 0,5 п.л.

28. Андреева Т.А. Влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность продукции // Вопросы экономики и управления: сб. науч. статей. – Вып. 1. – Саратов: Изд-во «КУБик», 2009. – С. 9–15. – 0,2 п.л.

29. Андреева Т.А. Формирование конкурентоспособности нового товара // Теория и практика экономики и управления современной организации: сб. науч. трудов. – Вып. 2. – Саратов: СГСЭУ, 2009. – С. 9–15. – 0,5 п.л.

30. Андреева Т.А. Прогнозирование конкурентоспособности предприятий в процессе выбора стратегических приоритетов развития // Современные проблемы и тенденции развития внутренней и внешней торговли: сб. науч. статей междунар. науч. конф. (г. Саратов, 11–12 апреля 2011 г.): в 3 ч. – Вып. 6. – Саратов: Изд-во Саратов. ин-та РГТЭУ, 2011. – Ч. 2. – С. 54–58. – 0,5 п.л.

31. Андреева Т.А. Управление конкурентоспособностью в рамках стратегического планирования предприятия // Модернизация современного общества:

пути создания и развития (экономические, социальные, философские, правовые тенденции): материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 23 марта 2011 г.): в 4 ч. – Ч. 1 / отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2011. – С. 30–33. – 0,3 п.л.

32. Андреева Т.А. Стратегическое планирование конкурентоспособности предприятий // Культура народов Причерноморья. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2011. – № 204. – С. 59–62. – 0,3 п.л.

33. Андреева Т.А. Обеспечение устойчивой конкурентоспособности за счет эффективных субконтрактных отношений // Модернизация экономики и общества: новое качество развития: сб. науч. трудов по итогам науч.-исслед. работы Саратовского государственного социально-экономического университета в 2010 году: в 2 ч. – Саратов: СГСЭУ, 2011. – Ч. 2. – С. 92–95. – 0,3 п.л.

34. Андреева Т.А. Прогнозирование как инструмент стратегического планирования конкурентоспособности // Актуальные проблемы управления социально-экономическими системами в условиях посткризисного развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 30 мая 2011 г.) / отв. ред. А.В. Латков. – Саратов: Издат. дом «Наука», 2011. – С. 3–6. – 0,3 п.л.

35. Андреева Т.А. Конкурентоспособность машиностроительных предприятий и стратегия кластерного развития // Наука и общество. – Серия «Экономика и управление». – 2012. – № 3(6). – С. 7–15. – 0,6 п.л.

36. Андреева Т.А. Роль стратегии кластеризации в повышении конкурентоспособности предприятий // Дни науки – 2012: VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Прага, 27 марта – 5 апреля 2012 г.). – Прага: Publishing House “Education and Science”, 2012. – С. 86–90. – 0,5 п.л.

37. Андреева Т.А. Стратегическое управление в газовой корпорации // Актуальные проблемы управления социально-экономическими системами в условиях модернизации: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 30 мая 2012 г.). – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2012. – С. 6–8. – 0,2 п.л.

38. Андреева Т.А. Организационные аспекты стратегического управления // Перспективы развития современного общества: инновации и модернизация (экономические, социальные, философские, правовые тенденции): материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 25 июня 2012 г.) / отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: ИЦ «Наука», 2012. – С. 25–28. – 0,3 п.л.

39. Андреева Т.А. Организация стратегического управления, ориентированного на устойчивое развитие // Наука и общество. – Серия «Экономика и управление». – 2013. – № 3 (12). – С. 7–14. – 0,6 п.л.

40. Андреева Т.А. Интеграция в корпоративном управлении // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем в условиях постсоветского пространства и модернизации: проблемы и перспективы: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 10 июня 2013 г.). – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2013. – С. 5–7. – 0,2 п.л.

41. Андреева Т.А. Проблемы инновационного развития нефтегазовой промышленности // Новости научной мысли – 2013: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Прага, 27 октября – 5 ноября 2013 г.). – Прага: Publishing House “Education and Science”, 2013. – С. 86–90. – 0,3 п.л.

42. Андреева Т.А. Процессно-ориентированное стратегическое управление // Достижения высшей школы – 2013: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф.

(г. София, 17–25 ноября 2013 г.). – София: Publishing House “Education and Science”, 2013. – С. 93–96. – 0,3 п.л.

43. Андреева Т.А. Современные методы менеджмента качества в стратегическом управлении предприятия // Бенцманские чтения: актуальные проблемы управления: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 14 ноября 2013 г.). – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2013. – С. 47–51. – 0,6 п.л.

44. Андреева Т.А. Интеграция принципов менеджмента качества и стратегического менеджмента // Актуальные проблемы управления: теория и практика: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 30 мая 2014 г.). – Саратов: Изд-во «КУБиК», 2014. – С. 7-12. – 0,4 п.л.

45. Андреева Т.А. Проблемные вопросы интеграции менеджмента качества и системы стратегического управления предприятия // Повышение эффективности управления в условиях усиления внешнеэкономических рисков: материалы междунар. науч.-практ. конф. «Бенцманские чтения – 2014» (г. Саратов, 13 ноября 2014 г.). – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2014. – С. 47–51. – 0,3 п.л.

46. Андреева Т.А., Андреев А.В. Менеджмент качества как организационная инновация в системе стратегического управления организации // Современное инновационное общество: динамика становления, приоритеты развития, модернизация: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты (27 марта 2015 г.). – Саратов: Изд-во «Академия управления», 2015. – С. 6–8. – 0,3 п.л.

47. Андреева Т.А. Интеграция стратегического менеджмента и менеджмента качества // Актуальные проблемы управления: теория и практика: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 30 мая 2015 г.). – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 66–70. – 0,3 п.л.

48. Андреева Т.А., Андреев А.В. Инновации в стратегическом управлении: подход на основе менеджмента качества // Экономические, институциональные и технологические проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях внешних вызовов: сб. науч. ст. / под ред. А.А. Сытник. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – Т. 1. – С. 15–17. – 0,3 п.л.

49. 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 междунар. науч.-практ. конф. «Бенцманские чтения – 2015» (г. Саратов, 12 ноября 2015 г.). – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – С. 77–81. – 0,3 п.л.

Научное издание

АНДРЕЕВА

Татьяна Анатольевна

РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Подписано в печать . Формат 60×84 1/16.
Тираж 100 экз. Заказ .

Саратовский социально-экономический институт (филиал)
РЭУ им. Г.В. Плеханова.
410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89.