
ИНТЕГРАЦИЯ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Андреева Татьяна Анатольевна,

кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Саратовского государственного социально-экономического университета; andreevata726262@mail.ru

В статье представлена система стратегического управления вертикально-интегрированной диверсифицированной корпорацией в виде многомерной метафизической модели, учитывающей ряд факторов, возникающих под воздействием синергетического эффекта. Автором разработана общая концептуальная схема интеграции системы стратегического управления корпорацией, эффективность которой определяется процессно-ориентированным подходом к формированию стратегии и предусматривает учет интересов всех заинтересованных сторон, необходимость рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности и постоянного улучшения процессов.

Ключевые слова: стратегическое управление, процессный подход, интеграция, корпорация.

Интеграция – одна из основных тенденций современной экономики. Главная цель интеграции как процесса – создание такой интеграционной структуры, которая способна не только обеспечить получение прибыли и повышение конкурентоспособности предприятий, но и гарантировать стабильное положение на рынке и прибыльность производственно-хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе. Процессы интеграции особенно плотно охватили крупные государственные корпорации, в том числе ТЭК России. За последние 5 лет руководство корпорации «Газпром» объединило под своим брендом множество компаний, занимающихся добычей, транспортировкой и распределением газа и нефти.

В отечественной и мировой экономической науке для описания крупных интегрированных производственных комплексов используются различные термины. Корпорация – широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и

сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), заинтересованных в результатах деятельности. Понятие вертикально-интегрированная для корпорации говорит об устойчивом сочетании производственных объектов, сосредоточенных на локализованной (одной или нескольких) территории и объединяемых существенными производственно-экономическими связями, определяемыми главным образом технологической необходимостью. Важнейшими чертами, позволяющими идентифицировать вертикально-интегрированные компании, являются: наличие взаимосвязанной системы производств, имеющих определенную специализацию в рамках всего народного хозяйства, общность территории, возможность комплексного использования ресурсов (природных, трудовых и производственных), единство производственной и обслуживающей инфраструктуры.

Важнейшими мотивами создания вертикально-интегрированных структур являются: потребность в снижении рисков и издержек. В этой связи значение процесса формирования единой миссии и стратегии деятельности такого объединения увеличивается из-за влияния синергетического эффекта. Представляет интерес содержательная сторона синергетического эффекта, который применительно к компаниям подразумевает интеграцию или координацию множества функций и отраслей корпораций, являясь предпосылкой для устойчивого развития диверсифицированных (многопрофильных, многоотраслевых) структур.

Внимание к синергизму как к одной из важных концепций корпоративной стратегии было привлечено 40 лет назад вместе с развитием процессов диверсификации компаний. Гурю менеджмента И. Ансофф предпринял одну из первых попыток определения синергизма. Синергизм, по его мнению, – это возможность того, что результат совместных усилий нескольких бизнес-единиц превысит итоговый показатель их самостоятельной деятельности [5].

Профессор Х. Итами рассматривает синергизм как процесс повышения эффективности использования двух видов ресурсов: физические (материальные) активы (производственные мощности) и невидимые (нематериальные) активы (включают марочное имя, знание потребителей, обладание технологиями, сильную корпоративную культуру) [6]. Фирма должна стремиться к повышению эффективности всех имеющихся ресурсов усовершенствованием коэффициента использования физических ресурсов путем расширения товарного ассортимента без увеличения производственных мощностей, выхода на новый рынок в условиях перепроизводства на текущем. Повышая эффективность использования физических ресурсов, компания сокращает издержки, что Х. Итами определяет как комплементарный эффект, который при всей своей важности, на его взгляд, вряд ли способен обеспечить устойчивые конкурентные преимущества, так как может быть относительно легко воспроизведен соперничающими компаниями.

Основные источники синергизма по характеру своего проявления на предприятиях газовой промышленности могут быть классифицированы на несколько групп [4]: *финансовый* определяет возможность перераспределения финансовых потоков, прибыли между отдельными подразделениями, компенсации убытков на одном из локальных рынков при ухудшении экономической ситуации; *торговый* синергизм возникает, если товары поставляются по одним каналам распределения, их разработкой руководит одна и та же администрация, имеется общая реклама; *операционный* синергизм образуется за счет более высокой степени использования производственных мощностей и персонала, распределения накладных расходов и учета других факторов; *инвестиционный* синергизм вытекает из-за совместного использования сырья, производственного оборудования, перемещения результатов исследования и разработок с одного товара на другой; *управленческий* синергизм как результат менеджмента компании во многом определяет общий положительный эффект при решении разнообразных стратегических, организационных и операционных проблем, особенно при входе компании в новую отрасль, когда она использует богатый опыт своих квалифицированных менеджеров, вклад которых в прибыль присутствует в неявной форме в виде невидимых активов.

С учетом возникновения синергетического эффекта при разработке интегрированной стратегии корпорации появляется необходимость учета множества дополнительных факторов, наиболее важными из которых являются такие характеристики системы, как: *многоуровневость* (наличие нескольких уровней управления, например, государственный, корпоративный, отраслевой, уровень технологической цепочки, уровень отдельного предприятия); *многопотоковость* (деятельность организации разбивается на потоки, каждый из которых является объектом управления, например, производственный, финансовый, информационный, кадровый); *синергетический характер* (проявляется в многокритериальном управлении всеми уровнями и потоками объекта управления для достижения запланированных общих целей организации); *диверсифицированность* (развитие в рамках общей стратегии новых сфер деятельности).

С учетом отмеченных факторов метафизическая модель системы стратегического управления крупной корпорации, такой как «Газпром», может быть изображена в виде полусферы. Логика разработанной модели представлена следующими тезисами:

– окружности полусферы на разных уровнях, от ее вершины к основанию, символизируют иерархические уровни корпорации (верхний уровень – корпоративный центр, средний – уровень основных функциональных направлений деятельности в рамках консолидированной корпорации ОАО «Газпром» (разведка, добыча, транспортировка, сбыт), основание полусферы – уровень отдельных предприятий, которые действуют в обозначенных выше функциональных сферах, уровень предприятий может быть в свою очередь разбит до уровня подразделений предприятий;

– радиальные сегменты окружностей обозначают наличие разнообразных функциональных видов деятельности, которые свидетельствуют о высокой степени диверсификации деятельности корпорации (разведка, добыча, транспортировка, реализация и др.);

– меридиальные направляющие полусферы символизируют разнообразные потоки деятельности компании (финансы, НИОКР, планирование, контроль), которые присутствуют как между корпоративным центром и отдельными предприятиями, так и на уровне предприятий и подразделений. Наличие разнообразных потоков свидетельствует о многопотоковости корпоративной организации и необходимости охвата всех видов деятельности при осуществлении стратегического управления;

– радиальные векторы каждого уровня (идушие от ее внешних границ к оси полусферы), сходящиеся в центре полусферы, и вертикальная восходящая к СЦК ось символизируют синергетический эффект, который достигается при умелом стратегическом управлении корпорацией и помогает достигать определенных преимуществ синергии;

– внутренняя среда полусферы символизирует единые общие цели и системное представление объекта исследования.



Рис. 1. Метафизическая модель системы стратегического управления корпорации «Газпром»

В целом предложенная модель наглядно демонстрирует, что в случае корпоративной организации стратегическое управление не может быть ограничено только в рамках каждой конкретной организации, или основано только на стратегических директивах корпоративного центра. Основное внимание руководству консолидированной корпорации необходимо сосредоточить на достижении наиболее эффективного взаимодействия между отдельными

предприятиями как по горизонтали, так и по вертикали – с кооперативным центром, который в этом случае играет роль стратегического ядра. Стратегическое ядро корпорации основывается на стратегических инициативах отдельных предприятий, которые в свою очередь разработаны исходя из требований конкретных заказчиков на местах, с учетом специфики деятельности и особенностей региона и основывается на стратегических возможностях и ресурсах [1].

Особое внимание при реализации предложенной модели стратегического управления следует уделить достижению синергизма, так как одна из основных задач стратегического управления корпорацией – устойчивое развитие, которого можно добиться эффективным использованием ресурсов отдельных компаний для достижения наибольшего, чем простая сумма, эффекта.

Кроме задач эффективной консолидации, в настоящее время в условиях глобализации и интеграции бизнеса особенно остро встает вопрос о процессно-ориентированной модернизации системы менеджмента организаций. Нами предпринята попытка использовать процессный подход для модернизации системы стратегического управления в газовой корпорации. *Процессная* — одна из самых демократичных моделей управления компанией. Суть ее состоит в том, что при наличии вертикали власти основное управление компанией осуществляется по горизонтали (процессам), все сотрудники знают, что делают, руководство четко ставит и отслеживает цели и показатели, а работники получают заработную плату по результатам [2].

В настоящее время профессиональные консультанты используют терминологию процессного подхода к управлению организацией, основанную на международных стандартах ИСО серии 9000, давших серьезный импульс к развитию методик процессного управления. Определение процесса с точки зрения этих стандартов следующее: «процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы. А применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом» [3]. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

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

Мы предлагаем в рамках корпорации процессы стратегического управления рассматривать на разных уровнях иерархии и с разным уровнем детализации. Реальная картина достигается путем привязки сети процессов к

функциональным подразделениям, что особенно важно при рассмотрении деятельности крупной корпорации, которая построена по функционально-иерархическому принципу, подразумевающему несколько уровней управления (3-6) и ее системы стратегического управления. Звенья этой иерархической системы сгруппированы по функциональному принципу.

Группа Газпром осуществляет хозяйственную деятельность в нескольких направлениях – видах бизнеса, которые функционально существенно отличаются друг от друга. Вид бизнеса представляет собой совокупность видов деятельности ОАО «Газпром» (бизнес-сегментов) и его дочерних обществ, входящих в единую систему, частью которой является производство и реализация продукции (товаров, работ, услуг) основных видов деятельности. Таким образом, основным принципом объединения в виды бизнеса является единство производственной цепочки – от добычи исходного сырья до реализации этого сырья или продуктов, полученных путем его переработки, до конечного потребителя (газовый, нефтяной, электроэнергетический, прочие).

Управление видами бизнеса осуществляется по стадиям технологического цикла, выделенным в бизнес-сегменты (БС).

Причем на уровне отдельных предприятий – различные виды деятельности – это добыча, разведка, транспортирование, распределение газа и др.; на уровне подразделений – финансы, сбыт, производство и др. Очевидно, что внутри этих бизнес-сегментов функциональной иерархии в рамках процесса стратегического управления существуют потоки информации, направленные сверху вниз и снизу вверх. К такой информации относится: плановая информация, информация о контроле, оперативная и периодическая отчетность, научно-техническая информация и др.

Процессный подход подразумевает точное определение входов и выходов для всех процессов и ресурсов, необходимых для их реализации. На уровне отдельных предприятий и подразделений каждого бизнес-сегмента на входе имеются конкретные требования потребителей и собственных акционеров, которые выдвигаются с учетом специфики деятельности конкретной бизнес-единицы (БЕ) и других условий внешней среды. Потребителями в этом случае могут являться не только сторонние приобретатели конкретной продукции и услуг данного предприятия, но и другие предприятия (БЕ) – члены корпорации, стоящие на следующей стадии технологической цепочки преобразования продукта или услуги для конечного потребителя. Подобная взаимосвязь подразумевает взаимную интеграцию и активное участие на этапе установления стратегических показателей развития для наиболее полного удовлетворения требований внутренних потребителей. Естественно, что требования внешних потребителей также не остаются без внимания, тем более, что один из основных принципов современного менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 – это ориентация на потребителей.

На рис. 2 представлена общая концептуальная процессно-ориентированная

схема интеграции системы стратегического управления корпорации. Процесс управления корпорацией в целом включает в себя несколько подпроцессов: стратегического управления, оперативного управления, информационного обеспечения, инновационного управления, финансового управления и др. Наше внимание будет сосредоточено на процессе стратегического управления. Входом процесса стратегического управления на различных уровнях будут являться различные виды информации: информация о внешней и внутренней среде организации, информация о потребностях всех заинтересованных сторон и потребителей в первую очередь. Выходом процесса стратегического управления на различных уровнях иерархии корпорации будут являться: миссия и цели организации (целевые стратегические ориентиры); стратегические целевые показатели общие по корпорации и по отдельным бизнес-сегментам, карта стратегии (КС), содержащая целевые показатели отдельных бизнес-единиц.

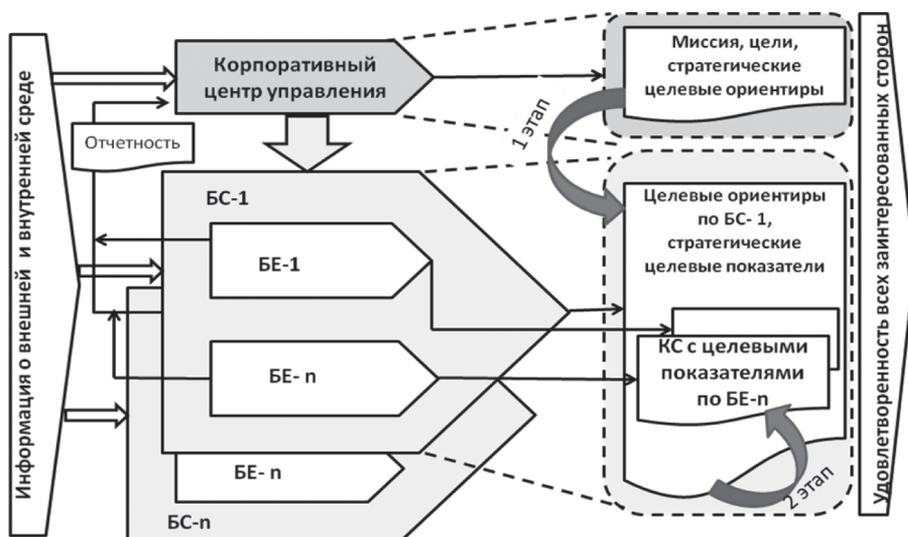


Рис. 2. Интеграция системы стратегического управления вертикально-интегрированной корпорации на основе процессного подхода

Предложенная модель упрощена до взаимоотношений внутри корпорации на уровне бизнес-сегментов в рамках одного вида деятельности – газовый бизнес и самостоятельных бизнес-единиц в рамках сегментов. На входе в каждый процесс основными факторами, определяющими плановые показатели предприятий, являются требования потребителей, акционеров и государства в случае государственной монопольной компании ОАО «Газпром», информация о внешней и внутренней среде предприятия, а также информация, поступающая из корпоративного центра, содержащая сведения о миссии корпорации и целевых ориентирах деятельности. В ходе анализа все эти виды информации будут трансформированы в стратегические целевые показатели для бизнес-сегментов (1-й этап), а затем будет проведена их декомпозиция до уровня отдельных бизнес-единиц, где они будут сформированы в стратегические карты предприятий и их подразделений (2-й этап).

В качестве ресурса процесса стратегического управления на уровне корпоративного центра используется информация о текущем состоянии дел на конкретных предприятиях бизнес-сегментов, входящих в корпорацию (отчеты) и перспективные планы их развития в виде конкретных показателей, которые впоследствии интегрируются в общую систему стратегических ориентиров корпорации, и цикл повторяется снова [1].

Разработка стратегии – сложный итерационный процесс, но использование процессно-ориентированного подхода помогает учесть интересы всех заинтересованных сторон, обеспечивает комплексность и сбалансированность разрабатываемой системы.

Список источников

1. Андреева, Т.А. Интегрированная система процессов стратегического управления газовой корпорацией [текст] / Т.А. Андреева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – Саратов. – 2013. – № 1 (45). – С. 22 – 28.
2. Бубнов, С.А. Процессное управление компанией [текст] / С.А. Бубнов // Профессия директор. – 2008. – № 6.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2005 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [текст]. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2005.
4. Портер, М. Конкуренция [текст] / М. Портер // Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – С. 347.
5. Степин, В.С. Саморазвивающиеся системы [текст] / В.С. Степин // Синергетическая парадигма. Многообразие поисков и подходов. – М.: Эдиторил УРСС, 2000. – С. 223 – 224.
6. Тамбовцев, В.Л. Государство и переходная экономика: пределы управляемости [текст] / В.Л. Тамбовцев. – М.: Наука, 1997. – С. 45.

INTEGRATION AND THE PROCESS FOCUSED MODERNIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT

Andreyeva Tatyana Anatolyevna,

Ph. D. in Technical Sciences, Associate Professor of the Management department, Saratov State Socio-Economic University; andreevata726262@mail.ru

The system of strategic management by the vertically-integrated conglomerate in the form of the multidimensional metaphysical model that takes into account a number of factors, arising under the influence of synergetic effect is presented in the article. The author developed a general conceptual scheme for the integration of the strategic management of the corporation, the effectiveness of which is determined by a process-oriented approach to strategy development and takes into consideration the interests of all stakeholders, the need to consider processes in terms of added value and continuous improvement process.

Keywords: strategic management, process approach, the integration of the corporation.