

На правах рукописи
УДК 339.1

КУЗНЕЦОВА Анастасия Борисовна

**РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ РОССИИ**

Специальность 08.00.05
«Экономика и управление народным хозяйством»
Специализация
«Экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами (в промышленности)»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Москва – 2008

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Производственного менеджмента и маркетинга» в Московском авиационном институте (государственном техническом университете).

Научный руководитель: доктор экономических наук,
доцент, Агеева Наталья Георгиевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Калачанов
Вячеслав Дмитриевич;
кандидат экономических наук
Шпаков Владимир Александрович

Ведущая организация: Московский государственный горный университет (МГГУ), Ленинский проспект, дом 6.

Защита состоится «___» _____ 2009 г. на заседании диссертационного совета Д 212.125.06 при Московском авиационном институте (государственном техническом университете) по адресу: г. Москва, Волоколамское шоссе 4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского авиационного института (государственного технического университета).

Диссертационный совет обращается к Вам с просьбой принять непосредственное участие в обсуждении диссертации или прислать в адрес диссертационного совета свой отзыв в двух экземплярах, заверенный печатью Вашего предприятия.

Почтовый адрес диссертационного совета: Россия, 125993, ГСП, Москва, Волоколамское шоссе, 4

Автореферат разослан «___» _____ 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 212.125.06
кандидат экономических наук, доцент

К.Б. Доброва

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования.

Совершенствование организации процессов производства и управления промышленными предприятиями добывающей отрасли является важной народнохозяйственной проблемой, решение которой становится особенно актуальной в условиях рыночных преобразований и истощения природных ресурсов.

Неустойчивое положение промышленных предприятий настоящего времени в период так называемого кризиса, когда происходит существенное изменение внешних условий, требует разработки комплекса результативных мер для сохранения позиций бизнеса, обеспечения его целостности и внутрифирменной управляемости.

Высокая изменчивость условий внешней среды изменяет критерии требований ко времени планирования и точности оценки.

Планирование потребности в ресурсах, исходя из наблюдаемых тенденций развития внешней среды, рынка, разработка детальных бизнес – планов с закреплением ответственности за конкретными исполнителями и сроками отодвигаются на второй план. Эти сложные многовариантные методики в условиях кризиса дают сбой. Однако работают самые простые и проверенные управленческие методы: система сбалансированных показателей, функционально-стоимостной анализ, ресурсное планирование, бизнес – планирование, бюджетирование и др.

Сокращение разрыва между временем события и временем реакции на него приводят к тому, что сроки становятся критическим фактором по доведению до исполняющих подразделений и отдельных бизнес – процессов основных целей и стратегий развития предприятия.

Точкой опоры в этот переходный период для управления компанией, предприятием может стать разработка и реализация механизма формирования и оценки стратегии развития, обеспечивающая возможности коллективной работы на предприятии по выработке стратегии и системы параметров оценки выполнения стратегии на уровнях управления, включая оперативный уровень управления.

Созданные ранее модели управления больше не гарантирует верных решений. Работают только самые простые методы, поэтому возникает потребность быстро и гибко перестраивать модели управления. Несмотря на длительный опыт в управлении предприятий добывающей отрасли менеджмент большинства таких предприятий развивается медленно, не привнося современных тенденций во внутрифирменное развитие предприятий.

В мировой практике управления известны ряд концепций: BSC -модель Нортон – Каплана; модель Lawrence S. Maisel; EP2M - модель С. Adams, P. Roberts, и другие, позволяющие транслировать конкретную деятельность и стратегию в достаточно полный набор направлений оценки, которые фактически должны образовать систему стратегической оценки и контроля и управления.

Специализированных разработок, концепций и методов внутрифирменного управления стратегией развития с целью совершенствования управления добывающих предприятий, с предложением механизма внутрифирменного управления стратегией развития предприятия на основе

сбалансированной системы показателей в ходе проведения исследования и обсуждения его результатов не было.

Значительное количество публикаций по проблемам управления предприятия, в том числе стратегического управления, как правило, касаются отдельных, обособленных авторами вопросов разработки стратегии предприятия. Отсутствуют реальные механизмы практического воплощения методологии сбалансированной системы показателей

Обширный опыт зарубежных исследователей по данному вопросу проработан недостаточно и не комплексно, не выработаны организационно – экономические основы и механизм внутрифирменного управления разработкой и оценкой стратегии развития нефтедобывающих предприятий.

Вопросы, посвященные управлению, формированию и оценке стратегии развития предприятий и смежной проблематики рассматривались в работах ряда зарубежных и отечественных ученых, среди которых: Ансофф И., Агеева Н.Г., Вудкок Н., Гершун А.М., Гэмбл П., Дмитриев О.Н., Данилочкина Н.Г., Друкер И., Калачанов В.Д., Моисеева Н.Н., Портер М., Панагушин В.П., Стивенсон В., Стоун М., Чампи Дж., Хаммер М., Чаттерджи С., Хамел Г., Прохалад К., Каплан Р., Нортон Д. и другие специалисты.

Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности добывающих предприятий требует расширения классического подхода к базовым инструментам управления разработкой и оценкой стратегии развития. Современные исследователи приходят к необходимости разработки новых концепций управления, основанных на учете предпочтений потребителей при использовании ограниченных ресурсов. Приходят в отрасль новые технологические и законодательные изменения, появляются новые нетрадиционные для отрасли конкуренты, в области повышения производительности, качества и, главное, новых технологий. Сегодня добывающая отрасль меняется быстрее, чем изменяются базовые убеждения руководства.

Совершенствование моделей управления в условиях быстро изменяющейся внешней среды обусловили приоритетность синергетического подхода, использующего и развивающего программно-целевой метод.

Учитывая растущую значимость для добывающих предприятий этих направлений развития и их совершенствования за счет инновационных управленческих технологий, важное значение отводится разработкам по формированию и оценке стратегии развития, а также внедрению предлагаемой системы показателей для повышения эффективности функционирования предприятий.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена как наличием потребности и необходимости в совершенствовании механизма формирования и оценки стратегии развития предприятия; так и отсутствием исчерпывающего теоретического решения задачи синтеза механизма внутрифирменного управления, в том числе отсутствия разработок по формированию и оценке стратегии развития, связанных с уменьшением жесткой зависимости только от финансовых показателей в управлении предприятия, а также отсутствием практического разрешения проблемы.

Научная значимость изучения данной проблемы определила выбор темы диссертационного исследования, объект, предмет, цели, задачи и методы исследования, а также направление использования полученных результатов.

Объектом диссертационного исследования является типизированное промышленное предприятие добывающей отрасли России как сложная,

управленческая и производственно-экономическая система, оперирующая на рынках углеводородного сырья России и за рубежом.

Предметом диссертационного исследования является технология разработки организационно-экономического механизма формирования и оценки стратегии развития предприятия.

Цель диссертационного исследования – разработка основных составляющих комплексного механизма внутрифирменного формирования и оценки стратегии развития предприятия на основе сбалансированной системы показателей, направленного на улучшение результатов деятельности и повышение конкурентоспособности добывающих предприятий.

Для достижения указанной цели диссертационного исследования был сформирован и решен комплекс научных и научно-прикладных **задач**, включающий:

- Определение факторов долгосрочного развития добывающих предприятий на основе исследования тенденций и перспектив развития внутрифирменной деятельности, а также прогнозов нефтедобычи в мире и России;
- Осуществление постановки управленческой задачи по разработке механизма формирования и оценки стратегии развития предприятия;
- Разработку структуры базовых элементов механизма формирования и оценки стратегии развития предприятия;
- Моделирование управленческого цикла разработки и оценки стратегии предприятия;
- Разработку методических положений по формированию стратегии предприятия и системы показателей ее оценки по уровням иерархии управления;
- Разработку программы организационных изменений при реализации и корректировке стратегии развития, а также комплекс основных этапов организационной адаптации в производстве при переходе на оценку стратегии по сбалансированной системе показателей;
- Оценку направлений социально-экономической эффективности разработки.

Для выполнения поставленных задач в диссертационной работе используются следующие методы исследования: программно-целевой подход, ситуативный и факторный анализ, экономико-математическое моделирование, комплекс методов статистического анализа и экспертных оценок, методы сбора и анализа данных финансовых исследований, а также теория стратегического менеджмента и маркетинга.

При выполнении диссертационной работы использовалась информация по отечественной и зарубежной научно-технической, экономической и периодической литературе, а также руководящие методические и инструктивные материалы, касающиеся исследуемой проблемы; справочная литература, статистическая информация европейских коммерческих палат, Госкомстата России, отраслевых и промышленных объединений производителей; материалы предприятий нефтегазовой промышленности из открытых источников, ресурсы сети Интернет.

В ходе проведенного диссертационного исследования были получены и соответственно выносятся на защиту **научные результаты**, заключающиеся в следующем:

1. Идентифицированы управленческие особенности и дана интегральная оценка стратегической ситуации на мировом и российском нефтегазовом рынке с

выделением факторов влияния на уровень конкурентоспособности добывающих предприятий;

2. Обоснована целесообразность и принципиальная реализуемость совершенствования внутрифирменного управления, выполнена постановка задачи, а также определены принципиальная схема и структура функционирования комплексного механизма формирования и оценки стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей;

3. Сформирована концептуальная база организации внутрифирменного управления, включающая принципы построения технологии механизма формирования и оценки стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей;

4. Разработана комплексная система перспективных целей и стратегий развития предприятия и показателей их оценки;

5. Разработана технология каскадирования перспективных целей, стратегий и показателей их оценки на оперативный уровень управления для контроля стратегии развития при ее реализации;

6. Предложена процедурная схема программы организационных изменений при реализации стратегии развития, а также разработана и внедрена в виде пилотного проекта группа организационных технологий внутрифирменного управления производства при переходе на оценку стратегии развития по сбалансированной системе показателей;

7. Представлено доказательство приемлемой социально-экономической эффективности выполненной разработки.

Научная новизна. Полученные в результате исследования результаты обладают качествами научной новизны, заключающимися в следующем:

1. В структурировании локальной управленческой среды добывающих предприятий и предложении принципиальной типизирующей технологии, направленной на совершенствование внутрифирменной системы по формированию и оценке стратегии развития предприятия;

2. В разработке комплексного механизма управления взаимосвязью системы целей, стратегий и показателей их оценки по иерархии принятия управленческих решений с позиции достижения потребительской ценности;

3. В типизации механизма формирования и оценки стратегии развития промышленного предприятия на основе сбалансированной системы показателей и их взаимосвязью с управляющей системой;

4. В предложении системного подхода к формированию стратегических решений в соответствии с ключевой компетентностью предприятия;

5. В разработке процедуры выбора и оценки стратегических показателей для каскадирования на нижние уровни управления производств и бизнес – процессов с использованием ранжирования ключевых показателей и их экспертной оценки;

6. В предложении организационной программы реализации стратегии развития во взаимосвязи с оперативными показателями оценки на основе сбалансированной системы показателей, и отработанной технологии формирования этой программы;

7. В выявлении позитивных социально-экономических эффектов от реализации управления на основе сбалансированной системы показателей в рассматриваемой области, а также - в установлении поэтапной системы принципиальных условий и предпосылок для приемлемо эффективного внедрения разработанного комплексного механизма.

Практическая значимость состоит в прикладной применимости механизма или отдельных компонент разработки авторского исследования. Основные научные результаты, выводы и рекомендации диссертационной работы были использованы при формировании организационно-экономических программ развития промышленных нефтедобывающих предприятий.

Компоненты разработки могут быть использованы не только на предприятиях нефтегазовой отрасли, но и на других предприятиях, работающих на наукоемких рынках.

Апробация результатов исследования. Основные теоретические и прикладные результаты диссертационной работы были доложены на: 1. Международной конференции МАИ, ИПУ РАН: Активные системы, апрель 2005; 2. Международной научно-технической конференции «Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика», март 2006 года, СП-б: Политехнический институт императора Петра Великого; 3. Международной конференции «Теория активных систем», ИПУ РАН, МАИ, ЦЭМИ РАН. М, 2006; 4. Международной научно-технической конференции Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, апрель 2008, 5. Научно-методических семинарах кафедры «Производственный менеджмент и маркетинг» Московского авиационного института (государственного технического университета).

Внедрение результатов исследования. Результаты исследований, основные научные положения, рекомендации и выводы, полученные в диссертационной работе, использованы в текущей деятельности ЗАО Нефтяная компания «Нобель Ойл» в виде методических положений при формировании организационно-экономических программ управления предприятием, программы изменения системы финансового управления. Результаты исследований также использованы в учебном процессе Московского авиационного института (государственного технического университета) при чтении курсов «Менеджмент» и «Управление производством и операциями».

Авторские публикации. По результатам исследования были опубликованы 7 печатных работ (статья в периодическом издании по списку ВАК – 0,4 п.л., статьи докладов в научных сборниках конференций, периодической печати) общим объемом 4,5 п.л., в том числе авторских 2,2 п.л.

Объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав с выводами по каждой главе, заключения, изложенных на 200 страницах машинописного текста, содержит рисунки и таблицы. В библиографическом перечне включено 116 наименований литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дана общая оценка проблемной ситуации, обоснована актуальность диссертационного исследования, определены объект и предмет исследования, сформулированы задачи, научные результаты, их научная новизна, указана практическая значимость работы, а также приведены данные об апробации и публикациях результатов диссертационного исследования.

В первой главе «Исследование проблемной ситуации и постановка задачи разработки механизма формирования и оценки стратегии развития добывающего предприятия» представлены результаты проведенных аналитических исследований деятельности промышленных нефтедобывающих предприятий.

На основе исследования тенденций и перспектив развития нефтедобычи в мире определены факторы долгосрочного развития добывающих предприятий, необходимые для разработки перспективной стратегии развития. Основные из них это: структура рынка по конкурентным видам топлива; оценка мировых запасов нефти; прогноз мирового производства нефти; уровень мирового спроса и потребления нефти; прогноз цен на углеводородное сырье; уровень капитальных вложений в разработку и добычу нефти.

Стратегический анализ деятельности добывающих предприятий, связанный с динамикой и прогнозом добычи нефти в России показал, что применение действующей стратегии развития привело к ряду значимых производственных факторов, снижающих эффективность их деятельности.

К основным негативным производственным факторам добывающих предприятий отнесены: резкое уменьшение дебита нефтяных скважин, обусловленное высокой выработанностью запасов и интенсивным ростом обводненности пластовой продукции, которая за последние 10 лет выросла почти в полтора раза и превышает сегодня 80% на большинстве освоенных залежей нефти. Выявлен рост затрат на капитальный и подземный ремонт эксплуатационных скважин, обусловленный общим ростом механизированного роста скважин, их средней глубины и интенсивности негативных воздействий, а также общий рост трудоемкости добычи нефти. Отмечена неблагоприятная геолого-технологическая структура запасов нефти: технологически освоенные запасы составляют около 35%, доля трудно извлекаемых запасов выросла за последние пятнадцать лет до 2/3 общих извлекаемых ресурсов; перемещение нефтедобывающих мощностей в удаленные районы с суровыми климатическими условиями и рост капиталоемкости освоения новых залежей.

В работе выявлено также, что решающим фактором успеха может стать кумулятивный эффект от одновременного применения принципиально новой технологии эксплуатации нефтяных скважин, адекватных технических средств повышения нефтеотдачи пластов и принципиально нового подхода к управлению производственными предприятиями добывающей отрасли.

Исследование практических методов управления на добывающих предприятиях, а также оценка состояния применения в современных условиях методов разработки и оценки стратегии развития показали примитивность применяемых процедур и механизмов управления; неясность и противоречивость распределения полномочий и функций по управлению промышленным предприятием, и как следствие, высокая себестоимости добычи 1 тонны нефти.

Следовательно, серьезные изменения в деятельности предприятий возможны в случае нацеленности компании на эффективную модель воспроизводства углеводородного сырья, а также реализацию ценностно-ориентированной модели производственного функционирования и стратегического развития.

Внедрение модели ценностно-ориентированного управления приведет к необходимости совершенствования методов и форм внутрифирменного управления предприятием и даст возможность разработать определенный набор подходов, моделей и инструментов, применение которых в совокупности с исследованиями внешней среды позволит предприятию выявить наиболее перспективные направления развития, а также способы их формирования и оценки.

Данная закономерность развития теории стратегического менеджмента и маркетингового управления была положена в основу формирования концептуальной задачи диссертационного исследования. В диссертации дана математическая постановка задачи совершенствования интегрированного набора методических разработок и технологий составляющих механизм разработки и оценки стратегии развития предприятия на основе использования модели сбалансированной системы показателей.

Разработка стратегии развития и определяющих ее показателей с использованием ССП требует формирования процедуры выбора и обоснования системы показателей, позволяющих оценить выполнение цели и стратегии по принятым уровням иерархии управленческих решений, рис 1.



Рис. 1. Уровни построения управленческой модели формирования и оценки стратегии развития

Правильный выбор системы основных (ключевых) показателей по уровням иерархии управленческих решений на основе ССП определяет степень управляемости системы и требует введения в работе ряда основных определений.

Основные (ключевые) показатели оценки это количественные и качественные показатели, отражающие наиболее важные для предприятия параметры деятельности и служащие для построения системы управления, которая должна обеспечивать непрерывный контроль результатов работы на соответствие заданным целям и стратегиям развития.

Ключевые показатели позволяют оценить степень достижения каждой цели и стратегии развития по уровням иерархии промышленного предприятия вплоть до подразделений производства, а также бизнес-процессов.

Система сбалансированных показателей – (ССП, «Balanced Scorecard», BSC) - это упорядоченное (структурированное) множество различных ключевых показателей оценки с принятыми правилами их каскадирования по заданным направлениям деятельности предприятия и уровням принятия решений.

Каскадирование – это принятые правила согласования и детализации ключевых показателей оценки по направлениям деятельности предприятия для определения степени управляемости системы по уровням принятия решений.

Каскадирование системы показателей будем рассматривать с условием, что все системы по уровням по уровням иерархии и направлениям деятельности предприятия взаимодействуют с единственной целью оптимизации показателей оценки высшей системы. Предполагается, что на каждом отдельном уровне иерархии управления используется однотипное по структуре математическое обеспечение. В тоже время степень детализации информации, а значит и системы показателей на разных уровнях управления должны быть различны.

Согласование и детализация ключевых показателей оценки формируется на основе заданных миссии, целей и стратегий развития по направлениям деятельности предприятия и уровням принятия решений на основе методов и моделей принятия решений.

Направления деятельности предприятия (перспективы) – это логически связанные между собой аспекты управления и оценки, позволяющие наиболее полно оценить перспективу развития предприятия, производства и его основных бизнес – процессов.

Чтобы увязать ключевые показатели оценки по направлениям деятельности предприятия и уровням принятия решений требуется разработка процедурных схем и условий решения по комплексу иерархически взаимосвязанных задач выбора и обоснования показателей оценки.

Для постановки и решения этих задач необходима система моделей, показателей, критериев для сравнительного анализа и оценки системы показателей по уровням иерархии. В работе примем, что поиск процедуры выбора и использования системы показателей оценки в условиях определенных ограничений со стороны общих целей и стратегий предприятия допускает типовые решения и методы подобия.

Лучшие из найденных решений могут рассматриваться как некоторые стандарты (эталоны), к которым должны приближаться управленческие решения. Это позволит управлять развитием процесса разработки и оценки стратегии и осуществлять контроль реализации стратегии с использованием стандартных стратегических решений.

Для количественной и качественной оценки выполнения стратегии по уровням управленческих решений и направлениям деятельности предприятия в

работе предложен подход по формализации процедуры выбора и использования системы показателей, основываясь на базовых понятиях системного подхода.

Задача нахождения системы показателей формирования и оценки стратегии развития - X_p^q при выполнении целей предприятия - C_l^I представляется в следующем виде:

При заданном множестве параметров X_p^q , $m = const$, найти оптимальную стратегию A_p^q и распределяющую функцию $E_p^q(x)$

$$C_l^I[X_p^q, A_p^q, E_p^q(x)] =_{opt} f[X_p^q, A_p^q, E_p^q(x)]$$

$$E_p^q(x)$$

$$A_p^q \in Y_p^q$$

при условии

$$\left\{ \begin{array}{l} \varphi_i(X_p^q, Y_p^q) \geq 0 \\ i \in 1 \dots m, p \in 1 \dots k, q \in 1, \dots, l_p \end{array} \right., \text{ где:}$$

1. A_p^q - стратегия выбора и использования управленческих технологий $A_p^q = \{y_i\} \in Y_p^q, i = 1 \dots m$ $y_i \in Y_p^q, i = 1 \dots m$ - совокупность «m» любых элементов.

2. $E_p^q(x)$ - распределяющая функция, которая вводится для определения границ функционирования элементов y_i стратегии A_p^q .

3. Y_p^q - множество показателей образующих область допустимого изменения управленческих технологий разработки и оценки стратегии развития, обеспечивающих выполнение как отдельных, так и всей совокупности параметров X_p^q .

4. p - номер уровня иерархической системы сверху вниз, $p = 1, 2, \dots, k$.

5. q - номер системы (проекта) на данном иерархическом уровне, $q = 1, 2, \dots, l_p$.

6. $\varphi_i(X_p^q, Y_p^q)$ - система условий, определяющая область допустимых вариантов решения задачи, $i = 1 \dots m < p$.

Существенным при решении данной задачи является то, что эффективность, оцениваемая по показателям верхнего уровня иерархии, обеспечивается в результате функционирования всех решений нижнего уровня. Поэтому оптимальный выбор параметров выбора и использования управленческих технологий является конкретной реализацией оптимальных стратегий A_p^q верхних уровней.

Итак, технология выбора ключевых показателей на основе ССП интерпретирована в работе как многоуровневый метод оценки альтернативных вариантов стратегий развития, образуемый итеративной последовательностью основных этапов управленческой модели разработки и оценки стратегии развития и соответствующих им показателей по уровням иерархии и направлениям деятельности предприятия.

Разработка цели и стратегии развития рассматривается вместе с другими взаимосвязанными понятиями, образующими сбалансированность всех сторон, как производственной деятельности, так и управленческой системы по составу элементов и по структуре связей между элементами системы, а также свойствам системы, направленными на поддержание результатных и процессных характеристик. То есть, возможно, представить набор показателей, который полностью будет определять объект и субъект оценки, а также характер их функционирования, что позволяет определить последовательность основных этапов разработки механизма формирования и оценки стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей.

Во второй главе – «Разработка базовых элементов механизма формирования и оценки стратегии развития производственного предприятия» проведена идентификация структурных составляющих организационно-экономического механизма с использованием сбалансированной системы показателей.

Формирование условий выбора базовых элементов механизма формирования и оценки стратегии развития основывается на перспективной модели развития предприятий нефтегазового комплекса, анализе систем управления добывающих предприятий комплекса, а также тенденциях изменений внешней и внутренней среды. Эти условия позволили выстроить технологию взаимосвязи этапов управленческого цикла разработки и оценки стратегии развития и уровней управленческих решений, а также сформировать базовые элементы механизма разработки и оценки стратегии развития.

Разработан управленческий цикл формирования и оценки стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей, который позволяет сбалансировать систему показателей оценки не только по содержанию в долгосрочной и среднесрочной перспективе, но и по срокам реализации, а также определить решающие для достижения успеха направления деятельности предприятия.

Интеграция этапов управленческого цикла формирования и оценки стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и уровней управленческих решений при реализации стратегии развития позволит обеспечить

реальное выполнение системы целей и стратегий, а также показателей и критериев их достижения.

Обоснованы условия, ограничения и принципы выделения базовых элементов комплексного механизма управления и оценки стратегии развития на основе ССП, структура которого включила, рис 2:

- Механизм управленческого цикла формирования и оценки стратегии развития предприятия
- Механизм формирования системы показателей оценки стратегии развития по уровням иерархии управления
- Механизм взаимосвязи стратегии развития бизнес - процессов и показателей их оценки
- Механизм реализации, включающий программу организационных изменений при реализации стратегии развития и процесс изменений пилотного проекта на уровне бизнес - процесса производства.

Проведенные исследования явились исходными предпосылками моделирования целей и стратегий развития предприятия и определяющих их показателей с использованием ССП.

Разработка перспективных целей и стратегий развития предприятия с использованием ССП основывалась на выборе основных направлений (аспектов) стратегического развития деятельности предприятия, а также взаимосвязей целей, стратегий и показателей оценки.

Предлагается модель стратегического развития предприятия формировать по 5 направлениям оценки. «Финансовое состояние предприятия» предназначено для оценки предприятия с позиций акционеров (анализ ликвидности, структура капитала, прибыльности предприятия, др.); «Технологическое развитие» характеризует методы выполнения производственных операций; «Организация процессов управления» показывает, что даже при наличии современных технологий производства результат от их применения возможен только при условии эффективной организации процессов управления; «Заказчик/рынок» характеризует важность решений интеграции показателей управления предприятием и показателей оценки состояния и развития внешней среды, требований заказчиков, акционеров, государства.

Последовательность разработки перспективных целей и стратегий развития добывающего предприятия основана на выбранных направлениях (аспектах) стратегического развития деятельности предприятия, а также представленной иерархии взаимосвязей целей, стратегий и показателей оценки при построении управленческой модели формирования и оценки стратегии развития. Показатели оценки стратегического, оперативного и тактического уровней управления неразрывно связаны друг с другом.



Рис 2. Технология базовых элементов механизма формирования и оценки стратегии развития промышленного предприятия

Обобщенные стратегические показатели верхнего уровня предназначены для менеджеров, а производные от них тактические и операционные показатели более низкого уровня для команд сотрудников и отдельных работников, рис. 3.

Обоснован и разработан подход к формированию взаимосвязи системы показателей оценки и стратегий развития предприятия на основе ССП, а не к целям предприятия, как это предлагается сделать традиционно.



Рис 3. Иерархия взаимосвязи целей, стратегий и показателей оценки по уровням принятия управленческих решений.

Разработки включили также миссию и систему перспективных целей предприятия, которые сформированы в соответствии с ключевой компетентностью предприятия.

Исходными предпосылками для разработки миссии, целей и стратегии развития предприятия, а также определяющих их показателей с использованием ССП являются: принятые основные направления стратегического развития деятельности предприятия и иерархия построения управленческой модели разработки и оценки стратегии развития; система разработок, обеспечивающая взаимосвязь этапов управленческого цикла с уровнем управленческих решений; базовые элементы механизма разработки и оценки стратегии развития на уровне промышленного предприятия – стратегическое проектирование, целеполагание.

Важным этапом поддержки миссии является формирование ключевой компетенции, связанной с поиском новых возможностей в бизнесе и обосновывающей вероятность выполнения перспективных целей предприятия.

Ключевая (базовая) компетенция характеризует набор конкурентных преимуществ нового типа, основанных на информации и знаниях, составляющих основу производственной деятельности и определяющих перспективу развития потенциала предприятия. Ключевыми являются компетенции наиболее высокого порядка, в максимальной степени участвующие в формировании потребительной стоимости продуктов и услуг, предлагаемых компанией.

Иерархия компетенций позволяет сделать однозначный вывод о ключевых компетенциях предприятия при понимании потребительной стоимости продукта как совокупности предъявляемой к нему по иерархии требований. Этими компетенциями в порядке уменьшения значимости приняты:

- инновационные изменения – ключевая компетенция первого порядка;
- технология, управление, маркетинг – компетенция второго порядка;
- оперативность исполнения – компетенция третьего порядка.

Приоритет в разработке стратегии развития предприятия и определяющих ее показателей направлен на наращивание инновационного потенциала, как одного из важных факторов повышения эффективности деятельности, нефтедобывающих предприятий в решении текущих задач и обеспечения конкурентных преимуществ в будущем.

Предлагаемая последовательность разработки системы целей нефтедобывающего предприятия, стратегий его развития и определяющих их показателей представлена на рис. 4.

Система выбора ключевых показателей для оценки стратегии развития при каскадировании на нижние уровни управления добывающих производств и бизнес – процессов включила ранжирование ключевых показателей и их экспертную оценку на основе многоуровневого подхода к использованию информации по уровням принятия управленческих решений с целью оптимизации показателей оценки высшего звена.

Технология выбора ключевых показателей на основе ССП интерпретирована в работе как многоуровневый метод оценки альтернативных вариантов стратегий развития, образуемый итеративной последовательностью основных этапов управленческой модели разработки и оценки стратегии развития и соответствующих им показателей по уровням иерархии и направлениям деятельности предприятия.

Расслоение показателей оценки на отдельные, самостоятельно оцениваемые уровни определяется при условии, что:

- каждый уровень по своему составу представляет часть более крупной системы (системы высшего уровня) и цели каждого уровня (системы) подчинены целям систем более высокого уровня, а стратегии служат средствами их достижения. Иерархия систем является отражением иерархических целей, стратегий и определяющих их показателей;
- условием расчленения по уровням иерархии и направлениям деятельности предприятия следует считать соблюдения принципа целостности для каждой системы, т.е. обладанием свойств, которое не есть простое суммирование свойств отдельных элементов, а каждый элемент системы связан с остальными. Изменение этого элемента может вызвать изменение в отдельных элементах и системе в целом.
- каждому уровню построения управленческой модели разработки и оценки стратегии развития соответствует своя система показателей, соизмеримых с объемом достоверностью и точностью априорной информации, более обобщенной на верхних уровнях управления и частной на нижних уровнях управления.

На верхнем уровне управления необходима информация по предприятию в целом. На втором уровне – управлении среднего звена должна быть информация об отдельных производствах и их основных бизнес – процессах, далее индивидуальные показатели оценки.

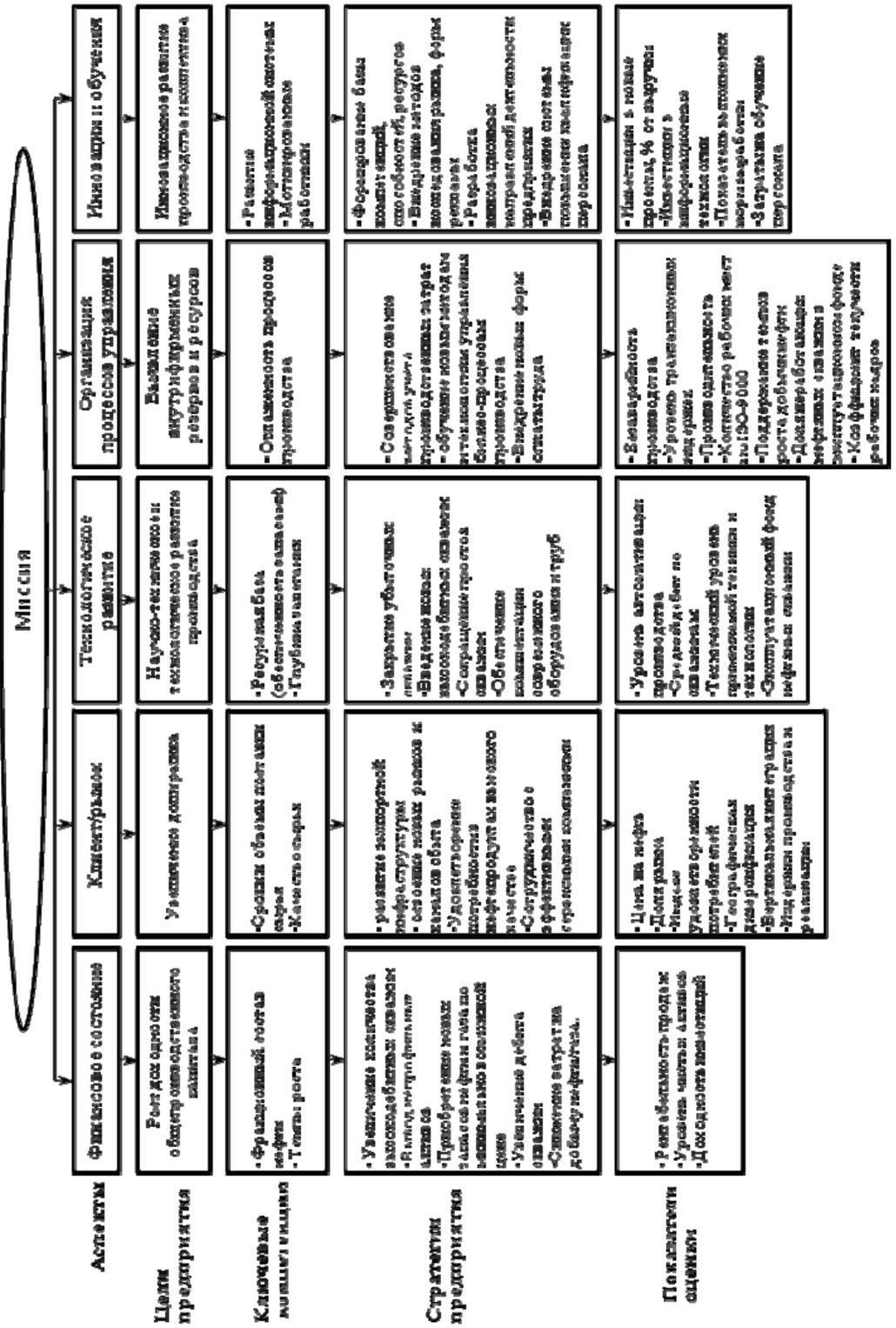


Рис. 4. Последовательность разработки системы целей нефтедобывающего предприятия, стратегий его развития и определяющих их показателей

Однако на всех этапах необходимо учитывать перспективу создания постоянно функционирующей системы информационного обеспечения данными о ССП в полном объеме.

Выполненные исследования позволили по фактическому выполнению и тенденциям развития деятельности ведущих нефтедобывающих компаний установить логические связи между основными показателями оценки верхнего уровня управления, рис 5.

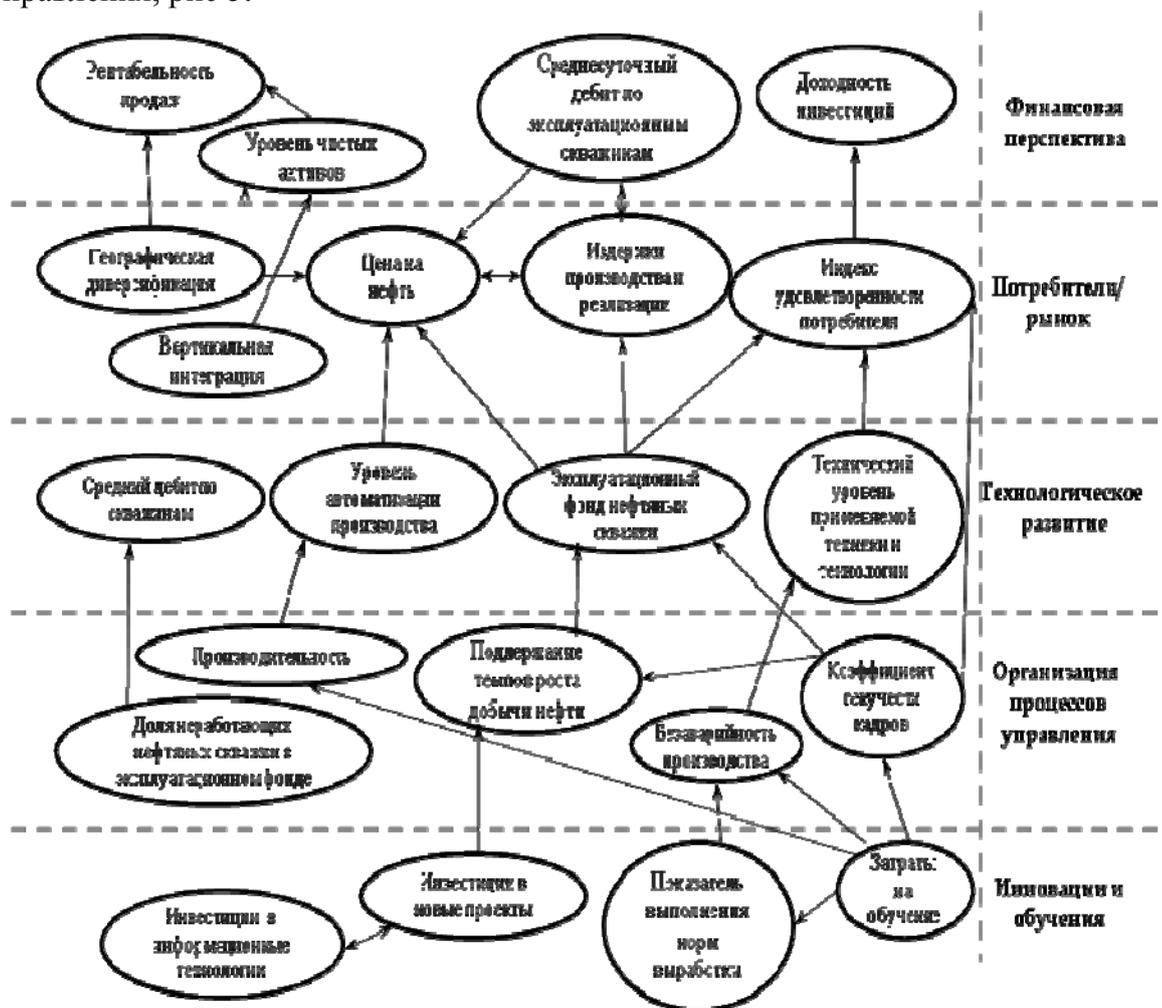


Рис 5. Стратегическая карта логических связей показателей оценки нефтедобывающего предприятия

Для формирования стратегии и показателей оценки оперативной деятельности производства с использованием ССП в работе была проведена процедура экспертной оценки тесноты логических связей между показателями верхнего уровня оценки предприятия.

В стратегической карте была выделена система показателей оценки, включающая семь показателей по пяти направлениям деятельности для каскадирования их на нижние уровни управления. Для обработки результатов экспертного опроса была написана программа для персонального компьютера.

Далее разработан формализованный процесс взаимосвязи стратегии и оперативных показателей оценки на основе ССП. Основными этапами процесса явились: управленческая технология разработки стратегии и показателей оперативной деятельности производства на основе учета потребительской ценности; формирование стратегии оперативной деятельности на основе учета

потребительской ценности и ключевых возможностей производства; классификация параметров и процедура формирования оперативных показателей оценки.

Управленческая технология разработки стратегии и показателей оперативной деятельности производства на основе учета потребительской ценности основана на развитии современной управленческой концепции в экономике и менеджменте использующей ценностно-ориентированный метод управления, направленный на учёт естественных факторов развития предприятия.

В соответствии с процессно-ориентированным управлением система управления нефтяным предприятием рассмотрена как целостная бизнес-система в условиях активизации инновационной деятельности, состоящая из комплекса бизнес-процессов, рис 6.



Рис 6. Схема управления основными бизнес – процессами нефтедобывающего предприятия

Производства располагают самой объективной информацией о реальном уровне техники, технологии, организации и управления, необходимо, однако уточнить количество и состав этой информации, и периодичность ее прохождения по уровням управления.

Предлагаемая иерархическая структура процесса формирования оперативных показателей оценки на основе ССП позволит:

- По исходным параметрам, предъявляемых заказчиками к продукции и условиям рынка определять величины показателей комплекса основных производственных бизнес – процессов создания продукции.
- С учетом организации комплекса основных производственных бизнес - процессов создания продукции сформировать оперативные показатели их оценки.

- Объединить оперативные показатели оценки бизнес - процессов и переходить к обобщенным стратегическим показателям оценки производства, предприятия

Полученная совокупность параметров элементов нижнего уровня иерархии и определяет искомое оптимальное решение. Особенностью такой процедуры решения является применение метода отсечения неоптимальных управленческих решений каждого уровня иерархии, а также агрегации показателей.

При группировке оперативных показателей оценки использовался метод экспертных оценок в сочетании с факторным анализом и системой выбранных показателей оценки предприятия. Взаимосвязь оперативных показателей оценки производства с показателями оценки предприятия на основе ССП представлена на рис. 7.

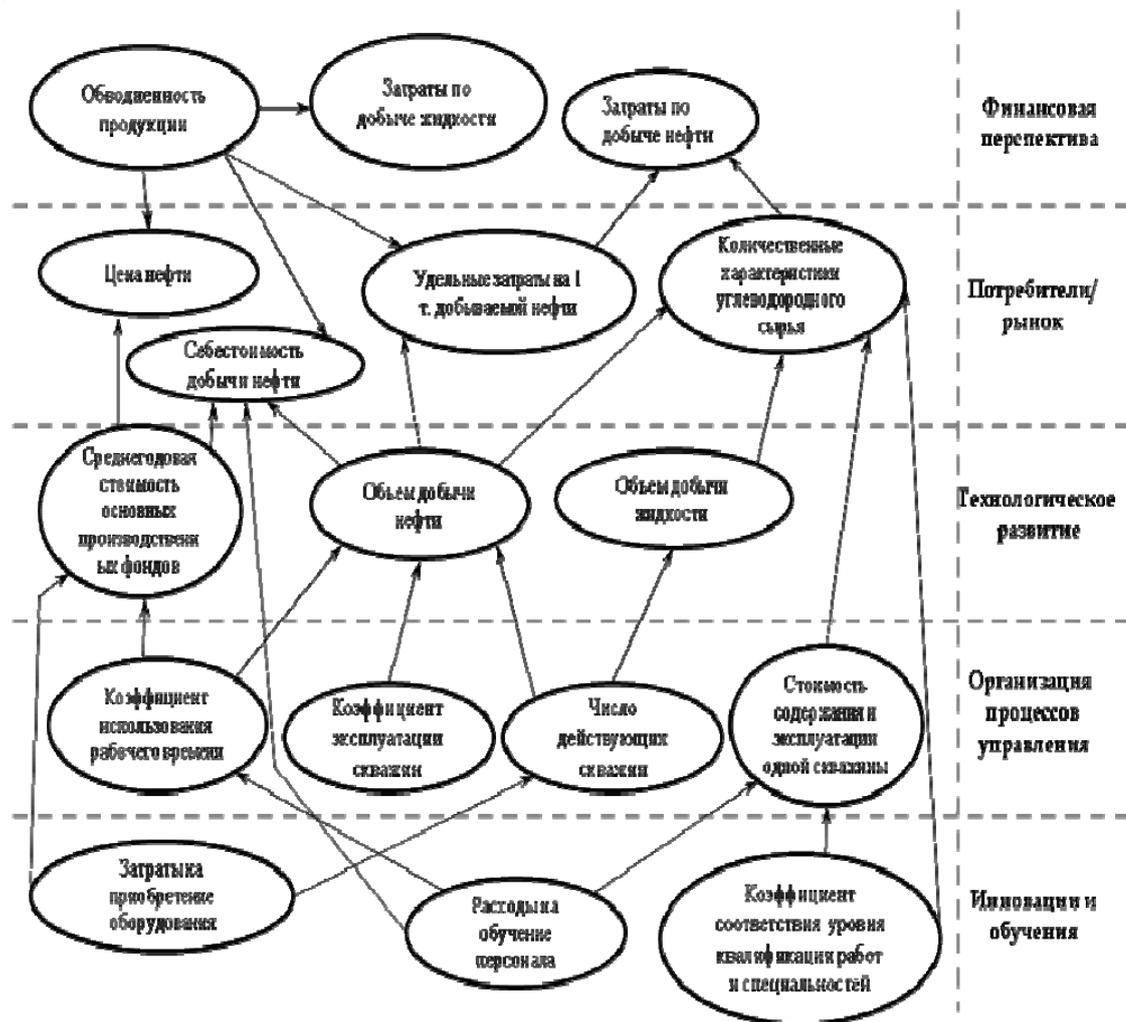


Рис. 7. Оперативная карта логических связей показателей оценки основных бизнес – процессов производства

В третьей главе диссертационной работы – «Развитие управления промышленного предприятия при реализации стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей» представлена разработка программы организационных изменений на предприятии как процесса комплексного изменения методов и условий внутрифирменного управления функционированием предприятия и его подразделений в соответствии с целями и стратегией развития. Это потребовало разработки алгоритма проведения организационных изменений при реализации стратегии развития на основе ССП. Основные этапы проведения изменений включили: анализ перспективных направлений деятельности и обоснование целесообразности программы организационных изменений; формирование программы организационных изменений и оперативные программы изменений по проектам реализации.

Опытная апробация пилотного проекта проведена на уровне бизнес – процесса при переходе на оценку стратегии по сбалансированной системе показателей. Разработан типизированный проект формирования организационной адаптации производства. Выделены этапы управленческого проекта и представлено содержание процесса организационных изменений по этим этапам проекта, а также исполнители работ, включая условия выполнения пилотного проекта при последовательности корректирующих мер и ресурсов на основе what-if-анализа и матрицы важность-срочность.

Пилотный проект реализован для одного из основных видов бизнес – процесса производства – добыча нефти, выбранного в качестве базы для исследования организационной адаптации производства по статистическим данным нефтедобывающего предприятия. Выделена важность таких этапов проекта, как разработка стратегии и показателей оценки на уровне бизнес – процесса, интеграция с системой планирования и бюджетирования производства, тесная работа с персоналом по управлению проектом и контролю выполнения показателей ССП.

Сформирован подход к обеспечению вовлеченности сотрудников предприятия, производства, бизнес - процесса в процесс управления. Предложенные организационные меры позволили получить ряд организационно-экономических результатов, которые превысили первичные затраты на формирование системы управления на основе ССП.

Оценка социально-экономической эффективности в работе рассматривается как самостоятельная целостная система организационных изменений и как средоточие компонентов, входящих в эту систему, с присущими им специфическими свойствами на трех уровнях: формирование условий для принятия ССП; внедрение организационной модели управления на основе ССП; построение системы стратегического управления предприятием. Применительно к каждому из этих уровней сформированы направления оценки и проведен расчет локальной эффективности организационной адаптации.

Выделены направления получения эффекта от внедрения механизма формирования и оценки стратегии развития на основе ССП как основы для повышения эффективной работы предприятия, включающие: перевод стратегии на операционный уровень; обеспечение взаимосвязи подразделений по предлагаемым приоритетам и показателям оценки; привлечения каждого сотрудника на выполнение стратегии развития.

Направления получения эффекта от внедрения стратегического управления направлены на совершенствование системы стратегического

менеджмента; построение внутрипроизводственной культуры взаимодействия; внедрение системы стратегического и оперативного контроля и управления.

Внедрение метода управления на основе сбалансированной системы показателей позволит обеспечить перевод стратегии на операционный уровень и усилить взаимосвязи подразделений с каждой структурной единицей предприятия на основе синергизма, совершенствуя систему стратегического и оперативного контроля и управления.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В диссертационной работе представлено решение научной задачи разработки теоретических положений, методов создания и оценки организационно-экономического механизма формирования стратегии развития нематериальных ресурсов предприятия промышленности.

На основании результатов диссертационного исследования и выводов по главам работы получены следующие выводы и заключения:

1. В ближайшей перспективе системы управления предприятиями будут вынуждены работать в совершенно иной конкурентной обстановке, связанной с негативными изменениями во внешней и внутренней среде. В особо сложном положении находятся промышленные предприятия добывающей отрасли. России. Происходят значительные радикальные преобразования в характере конкуренции и взаимодействии предприятий во внешней среде. Отмечается неудовлетворенность менеджмента уровнем реализации стратегических планов, необходимость в персонализации ответственности за результат, возрастают требования к скорости принятия решений, наблюдается недоверие к информации, поставляемой традиционными системами учета, нет уверенности в том, что все ресурсы предприятия используются оптимально, др.

Адаптация к изменениям внешней среды требуется, в первую очередь, в сфере управления предприятием, поскольку прогресс именно в этой области способен обеспечить позитивное развитие значительного большинства промышленных предприятий.

2. Оценка известных управленческих моделей применительно к промышленным предприятиям России показала, что в основном системы управления на этих предприятиях оказались недостаточно пригодными в условиях быстрого изменения бизнес-среды. Тем не менее, имеются принципиальные возможности совершенствования управленческого механизма к динамичным изменениям в окружающей среде, и в воздействии на это окружение.

3. Существующая система управления промышленными предприятиями России требует совершенствования в направлении разработки и оценки стратегических решений.

4. Для решения управленческих задач по формированию и оценке стратегии развития предложен адекватный математический инструментарий, позволяющий в комплексе рассматривать количественные и качественные взаимосвязи системы показателей оценки и стратегий развития предприятия по уровням управления.

5. Технология выбора и применения управленческих технологий механизма формирования и оценки стратегии развития представлены в виде взаимосвязанных этапов: разработка управленческого цикла формирования и оценки стратегии развития предприятия; формирование системы показателей оценки стратегии развития по уровням иерархии управления; обеспечение

взаимосвязи стратегии развития бизнес - процессов и показателей их оценки; реализация организационных изменений по формированию и оценке стратегии развития на уровне бизнес - процесса производства.

6. Совершенствование подхода к детализации стратегии и показателей ее оценки по направлениям деятельности предприятия на верхнем уровне управления на основе построения иерархии взаимосвязей цели, стратегии и показателей по направлениям деятельности предприятия

7. Построение системы агрегирования и выбора ключевых показателей оценки стратегии развития для каскадирования на нижние уровни управления включило формирование системы требований к иерархии агрегирования и выбора показателей по экспертной оценке и значимости вклада

8. Построение процессно-ориентированной системы ключевых показателей оценки стратегии нижнего уровня производства, бизнес процесса потребовало процедуры формирования обобщенных и частных показателей оценки бизнес-процессов и построения оперативной карты показателей их оценки.

9. Построение типовой процедуры для разработки основных этапов управления проектом реализации механизма разработки и оценки стратегии развития включило формирование программы изменений и разработку последовательности этапов управленческого проекта реализации.

10. Апробирование разработки проведено на предприятии нефтедобывающей промышленности применительно к интеграции с системой планирования/бюджетирования; интеграции с системой мотивации персонала; контролю выполнения системы показателей и их корректировке. Полученные результаты доведены до уровня практических рекомендаций, определяющие особенности и области применения разработанного механизма.

11. Внедрение разработанного механизма приемлемо и экономически эффективно.

Таким образом, в диссертационной работе сформулирована и решена актуальная научная задача разработки и опытной апробации организационно-экономического механизма разработки и оценки стратегии развития, направленного на улучшение управленческой и финансово-экономической результативности деятельности предприятия. Предложенный организационно-экономический механизм разработки и оценки стратегии развития может быть применен для повышения прибыльности и формирования долгосрочной стратегической позиции российскими и зарубежными предприятиями, работающими не только в добывающих отраслях, но и на других предприятиях наукоемких отраслей.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:**

Кузнецова А.Б. Технология выбора базовых элементов механизма управления разработкой и оценкой стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей. \ Агеева Н.Г. Вестник Московского авиационного института, 2008, Т. 15, № 4, с. 89-96, авт.0,4. п.л.

Евтишина А.Б. Они выбрали север./ Банько Ю. Нефтегазовая вертикаль, № 7, 2008, с. 26-28, авт.0,1 п.л.

Евтишина А.Б. Управление инновационными процессами предприятия на основе творческого поиска возможностей сохранения и использования ресурсов. / Агеева Н.Г. Международная научно-практическая конференция «Управление инновационными и инвестиционными процессами формирования и развития промышленных предприятий», Санкт-Петербург, 2008, с. 77-81, авт.0,4 п.л.

Евтишина А.Б. Использование системы инструментов, методов, моделей стратегического менеджмента для поиска конкурентных решений в деятельности предприятия. Международная научно-техническая конференция «Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика», 1-3 марта 2006 года, СП-б: Политехнический институт императора Петра Великого, 2006, с. 23-27., авт. 0,3 п.л.

Евтишина А.Б. Технология практического использования инструментов, моделей и подходов стратегического менеджмента в деятельности предприятий. /Агеева Н.Г. Международная конференция «Теория активных систем», ИПУ РАН, МАИ, ЦЭМИ РАН. Выпуск 4, Сборник статей преподавателей и аспирантов МАИ / Кафедра «Производственного менеджмента и маркетинга» - М.: Доброе слово, 2006, с. 39-49., авт.0,3. п.л.

Евтишина А.Б. Объектно-ориентированный подход к оценке индекса удовлетворенности потребителей. Научный альманах. Международная конференция «Теория активных систем», ИПУ РАН, МАИ, ЦЭМИ РАН. Выпуск 4, Теория активных систем: Сборник статей преподавателей и аспирантов МАИ / Кафедра «Производственного менеджмента и маркетинга» - М.: Доброе слово, 2006, с. 26-39., авт.0,3. п.л.

Евтишина А.Б. Особенности формирования процессов интеграционных образований на промышленных рынках. Международная конференция «Теория активных систем», ИПУ РАН, МАИ, ЦЭМИ РАН. Выпуск 4, Сборник статей преподавателей и аспирантов МАИ / Кафедра «Производственного менеджмента и маркетинга» - М.: Доброе слово, 2005, с. 39-49., авт.0,4. п.л.

© А.Б. Кузнецова 2009.

Оригинал-макет издания подготовлен автором.

Объем 1,5 п.л. Формат 84x108 1/32. Бумага офсетная. Тир. 100 экз.
Отпечатано с оригинал-макета средствами оперативной репрографии.