

**На правах рукописи**

Коновалов Юрий Алексеевич

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными (промышленность)

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Нижний Новгород  
2010

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент  
**Трифорова Елена Юрьевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Морозова Галина Алексеевна**

кандидат экономических наук  
**Богатырев Анатолий Владимирович**

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Волжский государственный инженерно-педагогический университет»

Защита состоится 28 октября 2010 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д. 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, д.60, экономический факультет, ауд.512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. Электронная версия автореферата размещена на сайте <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

# I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

## **Актуальность темы исследования**

Глобальный экономический кризис 2008 – 2009 годов остро поставил вопрос как о мерах поддержки и обеспечения достигнутых тенденций устойчивого развития, так и об использовании грядущего передела всего мирового экономического пространства для занятия компаниями, отраслями и целыми национальными экономиками новых позиций. Поиск эффективных решений, позволяющих минимизировать и преодолеть последствия кризиса, тесно связан с выработкой новых идей и предложений по антикризисным мерам. Следует отметить, что реализуемые до настоящего момента антикризисные мероприятия являются компенсационными, направленными на ограничение потерь крупных компаний от кризиса (как правило, без определения поведенческих требований), и в существенно меньшей степени - стимулирующими развитие потенциально конкурентоспособных компаний. Есть определенный «дефицит» (и мер, и ресурсов) по таким направлениям, как стимулирование инноваций и технологической модернизации, поддержка высокотехнологичного экспорта, развитие конкурентной среды. Пока отсутствуют какие-либо значимые меры по обеспечению роста компаний, по развитию новых секторов экономики, по привлечению иностранных инвесторов, по повышению эффективности деятельности субъектов естественных монополий и крупных государственных компаний.

Достижение стратегических целей развития Российской Федерации, сформулированных в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года», может быть значительно осложнено влиянием следующих факторов:

- усилением глобальной конкуренции, охватывающей рынки товаров, капиталов, технологий и рабочей силы;
- повышением значения инновационных разработок во всех сферах промышленности и производства;
- возрастанием роли человеческого капитала как основного фактора экономического развития;
- исчерпанием потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития, базирующейся на наращивании топливного и сырьевого экспорта.

В современных условиях особое значение приобретает разработка и обоснование методических подходов к выработке и реализации стратегий развития промышленных предприятий с учетом возможных сценариев развития макро- и микроэкономической обстановки, в том числе в кризисных условиях.

Особую актуальность приобретают теоретические и практические вопросы совершенствования отдельных элементов стратегического планирования.

Актуальность разработки и адаптации инструментария стратегического планирования и управления промышленными предприятиями в период экономического кризиса, недостаточная проработанность теоретических и методологических положений указанной предметной области, определили выбор направления диссертационного исследования и его целевую ориентацию.

### **Степень разработанности проблемы**

Проблемы планирования всегда занимали особое место в экономических исследованиях зарубежных и отечественных ученых. Вопросам стратегического планирования и управления посвятили свои работы: И. Ансофф, Р.Акофф, Д. Хан, Б. Карлоф, А.Томпсон, А.Стрикленд, Б.Даллаго, С.Кандебо, Д.Мерсер, У.Кинг, Д.Клиланд, Р.Хадсон, В.Хойер, Дж. Риггс и другие.

Наиболее существенный вклад в отечественную школу планирования внесли: М.М. Алексеева, А.А. Арзамасцев, Е. Базаров, И.Э. Берзинь, М.И. Булгаков, Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, И.Н. Герчикова, В.П. Грузинов, В.Д. Камаев, О. С. Виханский, А.М. Ковалевский, Е. П. Голубков, В. А. Горемыкин, Л. Г. Зайцев, Э. М. Коротков, И. И. Мазур, И. Д. Шапиро, Н.Д. Кондратьев, Г. Я. Киперман, Г.А. Краюхин, Г.М. Кржижановский, Н.П. Лебединский, Л.Е. Стариков, Э. Ю. Уткин и другие.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых показало, что, несмотря на довольно глубокое исследование проблем стратегического планирования и управления, недостаточно разработаны вопросы по формированию эффективной системы принятия управленческих решений в целях достижения стратегических целей в условиях кризиса.

Исследования отечественных ученых в данной предметной области касаются в основном адаптации зарубежных методик к использованию в современных российских условиях. Однако зарубежные разработки должны применяться с учетом присущих российской экономике характеристик, основными из которых являются быстроизменяющаяся рыночная среда, структура производства, потребления и внутреннего спроса, а также систематически возникающие кризисные явления на разных уровнях экономики народного хозяйства. Для разрешения данной проблемы требуется принципиально новый комплексный подход, основанный на совмещении преимуществ применяемой системы планирования и совершенствовании ее отдельных элементов.

**Целью диссертационного исследования** является разработка научно-методических положений по формированию адекватного кризисным условиям механизма стратегического планирования и управления промышленными предприятиями.

Для достижения поставленной цели в диссертационном исследовании решались следующие задачи:

- исследовать существующие теоретические и методологические подходы к процессу стратегического планирования и управления предприятием, определить возможности использования этих подходов в условиях кризиса;

- выявить взаимосвязь между областями стратегического и антикризисного управления, определить роль и место антикризисного управления в системе стратегического управления промышленным предприятием;

- разработать концептуальные положения и методический инструментарий в области стратегического планирования и управления на предприятии, адекватные текущим кризисным условиям, позволяющие повысить результативность применения отдельных форм стратегического планирования на основе совершенствования составляющих их элементов, обеспечивающих системность и последовательность всего планового процесса;

- выявить основные тенденции развития предприятий нефтеперерабатывающей отрасли Нижегородской области, влияющие на процесс разработки стратегии указанных предприятий;

- определить стратегию развития предприятий нефтеперерабатывающей отрасли Нижегородской области и разработать механизмы ее реализации.

**Предметом исследования** явилась система стратегического управления промышленным предприятием в условиях кризиса.

**Объектом исследования** выступают промышленные предприятия, главным образом нефтеперерабатывающей отрасли Нижегородской области.

**Теоретической и методологической основой** проведенного исследования послужили концептуальные положения и выводы, представленные в научных трудах российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам стратегического планирования и управления промышленными предприятиями, материалы Международных и Всероссийских научно-практических конференций, публикации в периодической печати.

Информационной базой исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа Росстата по Нижегородской области, Министерства финансов России, Правительства Нижегородской области, Межрегиональной налоговой инспекции по Приволжскому федеральному округу, Федеральной налоговой службы России, опубликованные в печати и размещенные на официальных сайтах указанных организаций в сети Интернет; нормативно-правовые акты органов государственной власти и

местного самоуправления, материалы отчетной документации ряда промышленных предприятий Нижегородской области.

Автором использованы методы описательного, сравнительного и структурного анализа, динамических рядов, экспертные методы, метод научной абстракции, позитивный и нормативный анализы, системный и диалектический подходы.

Направление исследования соответствует п. 15.13 (Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п. 15.4. (Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, в отраслях и комплексах) Паспорта специальностей ВАК РФ.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке и обосновании механизма стратегического управления промышленным предприятием в условиях кризиса с применением процессного подхода.

В результате проведенного исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты.

**1. Разработана и обоснована авторская концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей.**

Основная идея, положенная в основу предлагаемой автором концепции, заключается в том, что с точки зрения стратегического управления именно в условиях кризиса использование процессного подхода является наиболее предпочтительным, так как в этом случае может быть сохранена перспектива дальнейшего развития предприятия за счет оптимизации соотношения групп профилирующих факторов, что позволяет обеспечить выход предприятия из кризиса и его дальнейшую эффективную деятельность.

**2. Предложена модель трех компетенций как инструмент реализации авторской концепции стратегического управления предприятием в условиях экономического кризиса.**

На основе проведенного анализа наиболее активно выделяемых в теории менеджмента методик выбора стратегии развития организации, и с учетом существующей обстановки внешней среды, а именно в условиях кризиса, автором настоящего исследования разработана методика выбора направления стратегического развития предприятий промышленности на основе трехмерной модели.

Предлагаемая модель трех компетенций развивает и дополняет имеющиеся разработки в области стратегического управления и позволяет более точно определять текущее положение объекта исследования с учетом заданного количества и значения факторов, а также определять

потенциальные направления деятельности организации, позволяющие достигнуть установленных стратегических целей.

### **3. Выявлены основные тенденции развития нефтеперерабатывающей отрасли, особенности и условия формирования стратегических планов функционирующих в ней предприятий.**

Углубленный анализ и систематизация материалов по рассматриваемому блоку вопросов позволили выявить основные тенденции развития нефтеперерабатывающей отрасли и с учетом этих тенденций определить практически значимые и научно обоснованные методы и подходы к разработке и реализации стратегических планов предприятий указанной отрасли.

Тенденции развития нефтеперерабатывающей отрасли формируются под воздействием двух групп факторов, рассмотренных подробно в работе: негативных и позитивных и заключаются главным образом в наличии все более растущего разрыва между развитием рынка продукции нефтепереработки и развитием российского нефтеперерабатывающего производства.

Совокупность позитивных и негативных факторов также оказывает влияние на определение стратегических целей предприятий нефтепереработки, которые заключаются в следующем:

- 1) увеличение объемов добычи нефти дочерними обществами до 100 млн. тонн н.э. в год, как за счет увеличения ресурсной базы, так и за счет приобретения новых активов;
- 2) рост экспорта нефти;
- 3) разумное сокращение операционных затрат для оптимального использования активов;
- 4) воспроизводство ресурсной базы;
- 5) интенсификация производства путем внедрения передовых технологий, обновления оборудования, освоения дополнительных капитальных вложений в целевые программы развития производственной базы;
- 6) наращивание объемов переработки нефти и дальнейшее развитие сбытовой сети.

Реализация указанных стратегических целей с учетом рассмотренных факторов по мнению автора в наибольшей степени реализуема на основе применения разработанной концепции и составляющего ее инструментария, неотъемлемой частью которых является менеджмент процессов и система сбалансированных показателей.

### **4. На основе проведенного в работе анализа статистических данных предприятий нефтеперерабатывающей отрасли сформирована система универсальных нормативных показателей, включаемых в систему сбалансированных показателей.**

В работе отмечается тот факт, что большинство методик стратегического планирования носят эмпирический характер и не задают конкретных параметров, по которым можно было бы оценить результативность мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. По мнению автора, в качестве нормативных показателей для оценки эффективности реализации стратегических целей могут быть использованы:

- нормативный темп роста выручки;
- нормативный темп роста себестоимости;
- нормативный размер выручки;
- нормативный размер себестоимости.

Так как указанные показатели варьируются с учетом фактора времени, инфляционной составляющей, размера предприятия, количества и качества активов предприятия и многих других факторов, по нашему мнению, целесообразно задавать нормативные значения в некотором диапазоне.

#### **5. Разработан механизм формирования и управления реализацией стратегии предприятий нефтепереработки.**

Данный механизм основывается на применении авторской концепции стратегического управления предприятием в условиях кризиса и сопутствующего указанной концепции инструментария и представляет собой последовательность действий в рамках предлагаемой концепции, обеспечивая комплексное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия, в результате которого принимается решение по реализации мероприятий, направленных на достижение стратегических целей организации.

**Теоретическая значимость работы** состоит в том, что отдельные положения диссертации включают принципиально новые подходы к проблеме организации стратегического планирования и управления для промышленных предприятий.

**Практическая значимость диссертационной работы** заключается в том, что применение разработанного автором инструментария стратегического планирования и управления позволит более полно оценивать необходимость и возможность реализации конкретных мероприятий с учетом специфики кризисной ситуации.

Основные научные результаты могут быть использованы в учебном процессе при проведении занятий по дисциплинам «Стратегическое планирование», «Стратегический менеджмент», «Экономика организаций (предприятий)», «Менеджмент», «Антикризисное управление».

Разработанные рекомендации могут быть использованы руководителями и специалистами для определения методов достижения стратегических целей организации.

#### **Апробация результатов исследования**

Основные результаты исследования прошли апробацию на:



- региональной научно-практической конференции «Организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятий в условиях инновационной экономики» (15-17 ноября 2007г.), Нижний Новгород;

- межрегиональной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы» (16 апреля 2008г.), Нижний Новгород;

- региональной научно-практической конференции «Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий» (17-18 июня 2008г.), Нижний Новгород.

Отдельные теоретические положения диссертационной работы и основанные на них практические методы стратегического управления прошли апробацию на промышленных предприятиях Нижегородской области, в том числе на ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», что подтверждается прилагаемыми к работе документами.

### **Публикации**

По результатам исследования опубликовано 11 научных работ, общим объемом 3,6 п. л. (авторский вклад 2,6 п. л.), написанных лично и в соавторстве, в том числе 3 работы в научных изданиях, входящих в перечень, рекомендуемый ВАК Министерства образования и науки РФ.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 168 наименований, 24 приложений. Материал работы изложен на 176 страницах машинописного текста (без учета приложений), содержит 27 рисунков, 25 таблиц, 9 формул.

Структура диссертации обусловлена логикой исследования проблемы, определена характером цели и задач исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Разработана и обоснована авторская концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей.**

На основе проведенного в работе системного анализа различных подходов к разработке и оценке стратегии организации автором предлагается концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей (рис. 1).

При разработке концепции и направленного на ее реализацию инструментария были учтены следующие положения и выводы.

1. В период стабильного развития экономики предприятиями уделяется крайне мало внимания стратегическим аспектам хозяйствования в антикризисном контексте, так как активный рост экономики сам по себе отвергает появление кризиса как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

2. В период стабильного развития экономики из четырех основных факторов, в совокупности формирующих стратегическое положение предприятия на рынке, внимание уделяется в основном только финансовой составляющей. Однако следует учитывать различные аспекты бизнеса (не только финансовые) в их совокупности, на что справедливо обратили особое внимание авторы концепции сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д. Нортон.

3. В период кризиса, независимо от его масштабов и причин возникновения, вся деятельность предприятия сосредоточена на сохранении текущего положения и обеспечении платежеспособности традиционными методами – реперофилитрование, продажа части имущества, сокращение персонала и др. С точки зрения стратегического управления такие меры носят отрицательный характер, так как не предусматривают вариантов развития предприятия в будущем.

4. Главной особенностью деятельности предприятия в условиях кризиса является наращивание экономического потенциала за счет в некоторых случаях неэффективного использования трудовых ресурсов и отказа от модернизации используемой технологической цепочки, что в свою очередь создает проблемы в отношениях с потребителями продукции.

5. В рамках процессного подхода при разработке стратегического плана развития для конкретизации стратегических задач оптимальным будет использование системы сбалансированных показателей, включающей бизнес процессы в рамках взаимно интегрированных сфер «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес процессы», «Обучение/рост».

6. Стратегические цели бизнес единиц в обязательном порядке должны быть измеримы в выбранных единицах и отражены в разрабатываемой системе сбалансированных показателей в качестве нормативных или рекомендуемых.

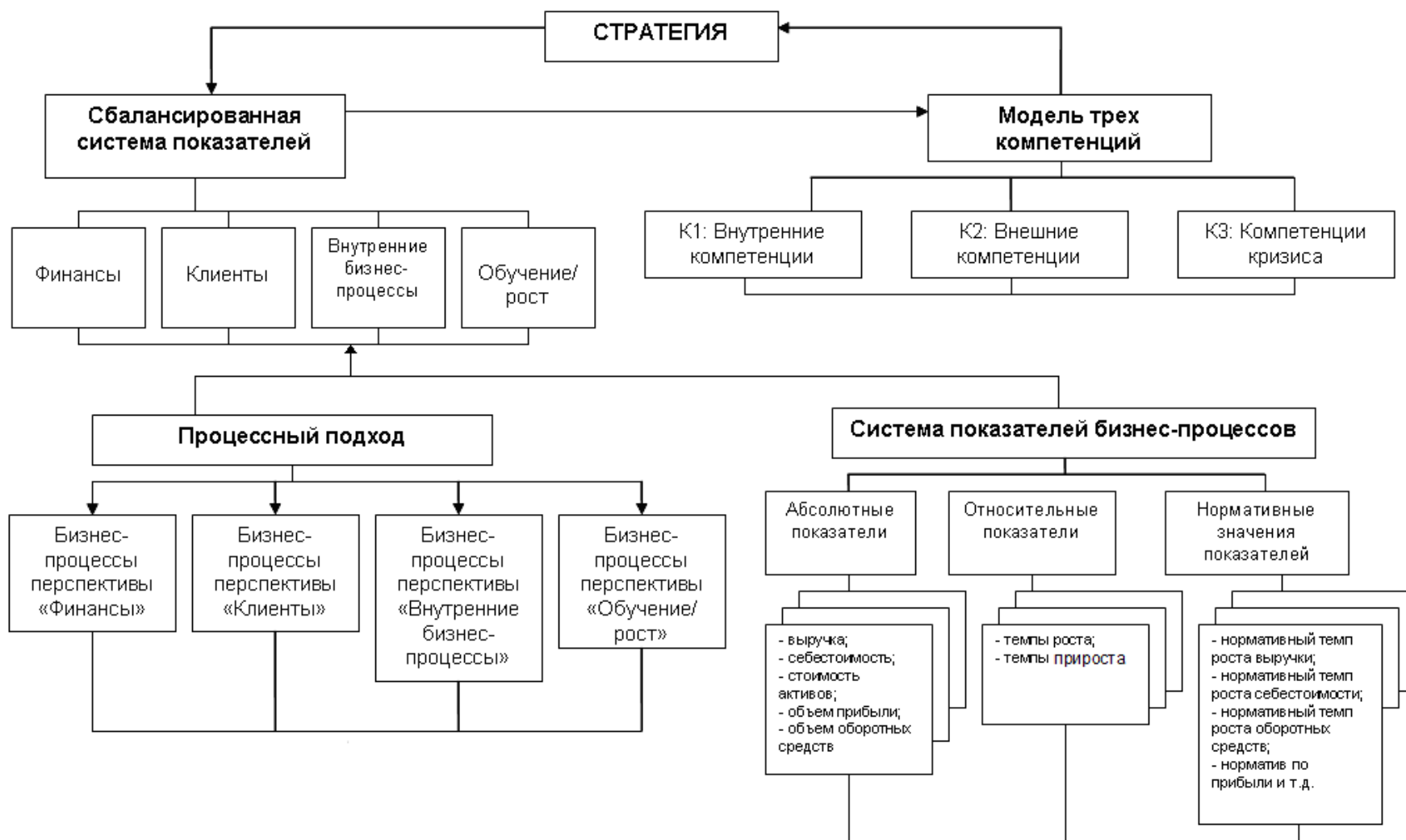


Рис. 1. Концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей

В рамках концепции стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей, осуществляется выбор и реализация стратегии предприятия в следующей последовательности этапов:

- на основе применения авторской модели трех компетенций определяется текущее положение предприятия в системе компетенций, учитывающих три составляющих;

- в системе трех компетенций определяется целевой куб, позволяющий выбрать стратегическое направление дальнейшей деятельности организации;

- для решения стратегических задач и достижения стратегических целей, характерных для выбранного в качестве ориентира куба в системе трех компетенций, разрабатывается сбалансированная система показателей как инструмент реализации выбранной стратегии. При разработке системы сбалансированных показателей используется процессный подход, при котором для группы бизнес – процессов, входящих в систему сбалансированных показателей, разрабатываются на основании анализа статистических данных конкретные целевые значения, достижение которых будет характеризоваться как решение задач, обеспечивающих реализацию главной стратегической цели организации.

Таким образом, предлагаемая концепция носит комплексный характер и охватывает все сферы управления предприятием.

## **2. Предложена модель трех компетенций как инструмент реализации авторской концепции стратегического управления предприятием в условиях экономического кризиса.**

Трехмерный подход в совокупности с матричным портфельным анализом используется в стратегическом планировании и управлении достаточно давно и успешно. Однако, как отмечает ряд исследователей, использование его значительно затрудняется как самим выбором факторов при формировании модели, так и отсутствием методик определения численных значений указанной системы факторов. Предлагаемая модель трех компетенций не только развивает имеющиеся подходы к решению задач стратегического управления, но и решает проблему определения конкретных значений группы используемых факторов.

Графическая интерпретация модели трех компетенций представлена на рисунке 2.

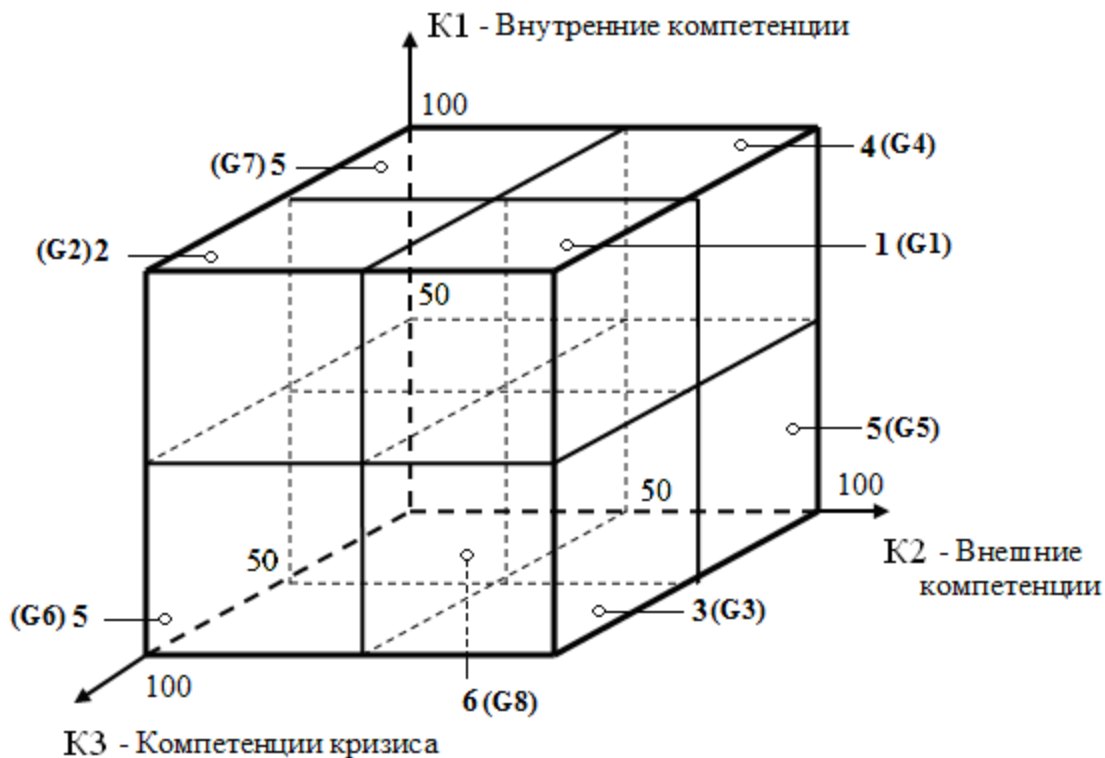


Рис. 2. Трехмерная модель выбора стратегий промышленных предприятий в условиях кризиса («Модель трех компетенций»)

Авторский вклад в развитие трехмерного подхода в стратегическом управлении выражается в формулировании содержания компетенции кризиса и составляющих ее факторов.

Модель трех компетенций представлена в качестве проекции по трем осям: K1, K2 и K3 в форме куба и имеет размерность  $2 \times 2 \times 2$ , то есть автором выделяется восемь различных вариантов стратегического положения организации, в зависимости от которого происходит выбор стратегии. Подробно содержание каждой из возможных стратегий, выделяемых автором, рассмотрено в диссертационном исследовании.

Ось K1 носит название «Внутренние компетенции» и по своей сути характеризует внутренние сильные и слабые стороны предприятия. Оценка данного параметра предполагается проводить на основе четырех перспектив сбалансированной системы показателей. Выбор именно этой методики в качестве основополагающей для анализа внутренних компетенций организации обусловлен наиболее адекватным, содержательным, необходимым и достаточным количеством исследуемых областей всей организационной системы компании для полного отражения внутренней обстановки предприятия.

Горизонтальная ось K2 носит название «Внешние компетенции», которая отражает возможности и угрозы для предприятия по отношению к окружающей среде. Любая организация представляет собой систему со своими индивидуальными особенностями и идентифицирующими ее

отличительными факторами. В свою очередь, данная микросистема (организация) является частью макросистемы – общества, региона, страны. Взаимодействие этих двух систем с неповторимыми сложными механизмами взаимоотношений определяет с одной стороны, возможности организации и угрозы – с другой. Оценка этого взаимодействия и должна быть спроецирована на оси К2.

Ось К3 под названием «Компетенции кризиса» показывает влияние кризисных явлений непосредственно на отрасль, в которой функционирует предприятие.

Применительно к нефтеперерабатывающей отрасли, являющейся профилирующей в рамках настоящего исследования, для оценки ситуации по данному направлению выделяется четыре параметра:

1) Влияние на рентабельность производства изменения уровня цен на нефть.

2) Влияние изменения курса национальной валюты на финансовые показатели деятельности предприятия.

3) Степень изменения капитализации компании в зависимости от котировок ее акций на фондовом рынке.

4) Влияние на деятельность компании антикризисной политики государства.

Выбор именно этих показателей обусловлен первоочередной значимостью данных факторов для нефтеперерабатывающей отрасли.

Расчет параметров К1, К2 и К3 осуществляется с использованием экспертных оценок и весовых коэффициентов и для параметра К3 показан в таблице 1.

Таблица 1

Расчет параметра К3 «Компетенции кризиса»

№ п/п	Показатели	Вес показателя ( $\Sigma=10$ )	Оценка										Результат (оценка х вес показателя)		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.	Влияние на рентабельность производства изменения уровня цен на нефть														
2.	Влияние изменения курса национальной валюты на финансовые показатели деятельности предприятия														
3.	Степень изменения капитализации компании в зависимости от котировок ее акций на фондовом рынке														
4.	Влияние на деятельность компании антикризисной политики государства														
	<b>Итого:</b>	<b>10</b>													$\Sigma=K3$

Количественное значение параметров  $K_1$  и  $K_2$  рассчитывается аналогичным способом.

Множество точек ( $G$ ) трехмерной модели задается следующим образом:

$$G = \{A(K_1, K_2, K_3): 0 \leq K_1 \leq 100; 0 \leq K_2 \leq 100; 0 \leq K_3 \leq 100; K_1, K_2, K_3 \in Q\},$$

где  $A$  – всевозможные точки модели,  $Q$  – рациональные числа.

Таким образом, множество точек  $G_1$  сектора 1 модели выглядит следующим образом:  $G_1 = \{A(K_1, K_2, K_3): 50 < K_1 \leq 100; 50 < K_2 \leq 100; 50 < K_3 \leq 100; K_1, K_2, K_3 \in Q\}$ . Система ограничений сектора 6 ( $G_8$ ):  $G_8 = \{A(K_1, K_2, K_3): 0 \leq K_1 \leq 50; 0 \leq K_2 \leq 50; 0 \leq K_3 \leq 50; K_1, K_2, K_3 \in Q\}$ . Аналогичным образом описываются остальные сектора представленной модели.

Система трехмерной матрицы универсальна. Ее можно применять для различных отраслей народного хозяйства с учетом определенных корректировок при анализе параметра « $K_3$ ». Кроме того, использование «Модели трех компетенций» возможно не только в условиях кризисных явлений, но и в условиях как благоприятного, так и удовлетворительного воздействия внешней среды.

### **3. Выявлены основные тенденции развития нефтеперерабатывающей отрасли, особенности и условия формирования стратегических планов функционирующих в ней предприятий.**

Системная проблема нефтеперерабатывающей отрасли России заключается в разрыве между развитием рынка продукции нефтепереработки и развитием российского нефтеперерабатывающего производства. Указанный разрыв в перспективе может вырасти до критического размера вследствие постепенной утраты имеющихся и отставанием в формировании новых конкурентных преимуществ.

Кризис отрасли будет иметь не только экономические, но и негативные социальные последствия, поскольку крупные нефтеперерабатывающие предприятия нередко являются градообразующими. Отягощающим обстоятельством является связанная с нефтеперерабатывающим комплексом неблагоприятная экологическая ситуация.

К числу основных причин и факторов появления указанной системной проблемы относятся:

- 1) Структурные трансформации мирового и российского рынков, то есть изменения структуры спроса и предложения продукции нефтепереработки как в товарном, так и в географическом аспекте.

2) Технологическая отсталость и высокий износ основных фондов, предельный уровень загрузки мощностей важнейших видов продукции нефтепереработки.

3) Низкая инновационная активность предприятий нефтеперерабатывающего комплекса.

4) Узкие места и недостаточная эффективность инвестиционного процесса.

5) Инфраструктурные и ресурсно-сырьевые ограничения.

6) Неадекватность российского химического машиностроения задачам развития нефтеперерабатывающего комплекса.

Рассмотренные выше факторы и причины, так или иначе зависят друг от друга и образуют комплекс взаимообусловленных проблем, результирующий в системную проблему нефтеперерабатывающего комплекса России, которая значительно усугубилась в связи с мировым финансово-экономическим кризисом. Очевидно, что для преодоления препятствий на пути решения этой проблемы нужны согласованные усилия государства и частного бизнеса, необходим комплекс мер промышленной политики.

Обсуждение таких мер с широким участием крупных бизнес-структур выявило их заинтересованность в проведении четкой государственной политики, в наличии стратегии развития нефтеперерабатывающего комплекса, обеспечивающей согласование интересов бизнеса и государства, способствующей выбору эффективных направлений развития, а также снижению рисков, связанных, прежде всего, с ошибками в определении направлений развития.

Выявленные особенности и условия формирования стратегий для дальнейшего развития предприятий нефтеперерабатывающей отрасли сгруппированы по следующим направлениям:

- предприятиям нефтеперерабатывающего комплекса в долгосрочной перспективе необходимо переориентировать действующие стратегические планы в связи с усугублением кризисной ситуации на мировом рынке;

- при формировании стратегических планов предприятиям отрасли необходим апробированный инструментарий разработки и реализации стратегии, учитывающий ряд факторов, присущих именно кризисной ситуации;

- стратегическим вопросом для предприятий нефтеперерабатывающей отрасли является разработка методик оценки эффективности реализации инновационных мероприятий, которые в перспективе помогут перейти от добывающей системы к системе инновационного управления нефтеперерабатывающим предприятием;

- в настоящий момент для разработки эффективных стратегических планов нефтеперерабатывающих предприятий должен применяться имеющийся аппарат статистического и экономического моделирования,



полученные в ходе которого данные в дальнейшем должны использоваться как нормативные при оценке различных этапов реализации стратегических планов развития.

**4. На основе проведенного в работе анализа статистических данных предприятий нефтеперерабатывающей отрасли сформирована система универсальных нормативных показателей, включаемых в систему сбалансированных показателей.**

Внедрение системы сбалансированных показателей сопровождается оптимизацией бизнес-процессов по всем перспективам стратегической карты, которые составляют основу процессного подхода, реализуемого компанией как наиболее эффективного метода управления в условиях кризиса в контексте долгосрочного развития организации. Необходимо отметить, что использование системы сбалансированных показателей в рамках разработанного автором механизма стратегического управления промышленными предприятиями в условиях кризиса обосновывается двумя факторами:

- система сбалансированных показателей предполагает достижение стратегических целей на основании адекватного сочетания групп факторов и особенно актуальна в условиях кризиса, так как дает возможность сохранить потенциал предприятия на перспективу;

- для развития идеи сбалансированности показателей стратегического управления организации необходима и возможна разработка конкретных нормативных или рекомендуемых значений специальных показателей, характеризующих целевую функцию стратегического управления.

С целью оперативного контроля за процессом реализации стратегии и своевременным реагированием на возможные кризисные ситуации в сбалансированной системе показателей определяются нормативные значения показателей достижимости стратегических целей. Предложенные автором нормативные показатели – нормативный темп роста выручки, нормативный темп роста себестоимости, нормативный размер выручки, нормативный размер себестоимости – универсальны и должны включаться в ССП для любого предприятия, а остальные показатели индивидуальны и зависят от специфики конкретной отрасли, предприятия и т.д.

Указанные в таблице 3 показатели для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» были выбраны как профилирующие и реально отражающие динамику развития хозяйствующего субъекта как в нормальных экономических условиях, так и в условиях кризиса. Следует отметить, что конкретные показатели могут формироваться не только в указанной в таблице 3 последовательности – набор показателей непосредственно связан с внутренним составом системы сбалансированных показателей и, следовательно, является ее необходимым и обязательным элементом.

Особенно важным в данном контексте является тот факт, что предлагаемые в качестве нормативных показатели непосредственно используются как стратегические ориентиры в условиях кризиса – для преодоления нестабильности и достижения устойчивого положения, а также обеспечения стабильного развития в стратегической перспективе в экономической науке. Прежде всего рассматриваются показатели, достижение значения которых может обеспечиваться предприятием на основе использования внутренних резервов и мощностей, то есть в первую очередь это уровень затрат на производство продукции и уровень доходности деятельности. С нашей точки зрения, более объективно будет рассматривать в качестве нормативных показателей темпы роста/прироста, например выручки от реализации, так как в этом случае при реализации стратегии компания должна стремиться к наращиванию темпов развития, а не к установленному, часто не обоснованному, значению показателя.

Внедрение процессного подхода в совокупности с интеграцией системы показателей бизнес-процессов в систему стратегического управления позволяет обоснованно определять стратегические цели и решать задачи, способствующие достижению этих целей.

#### **5. Разработан механизм формирования и управления реализацией стратегии предприятий нефтепереработки.**

На базе предложенной автором концепции стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей, автор исследования определяет следующую последовательность действий при формировании механизма стратегического управления на предприятии:

1 Этап: Комплексный анализ и выбор стратегии с помощью «Модели трех компетенций».

2 Этап: Определение стратегических целей, построение структуры стратегической карты.

3 Этап: Определение нормативных стратегических показателей и проверка ССП на сбалансированность.

4 Этап: Интеграция сбалансированной системы показателей в систему управления компанией на основе процессного подхода.

5 Этап: Реализации стратегии и контроль результатов.

Детализация применения указанных этапов представлена в главе 3 диссертационной работы на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»

Корректировка целей или стратегии компании должна осуществляться на основе анализа ключевых (наиболее весомых) показателей которые должны быть определены для каждой перспективы ССП в качестве определяющих. В случае критических значений отклонения именно от таких показателей должно приниматься решение о пересмотре стратегических целей, задач, инициатив и в конечном итоге стратегии.

Применение указанного механизма на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» показало, что проекция, полученная на основе рассчитанных автором параметров «Внутренние компетенции», «Внешние компетенции» и «Компетенции кризиса», попадает в сектор 1 (рис. 3). Т.е. для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» согласно модели следует выбрать стратегию активации и стабилизации (таблица 2). В то же время необходимо учесть слабые стороны компании, выявленные в результате анализа, и акцентировать особое внимание на мероприятиях для их устранения, а также активно использовать в своей деятельности обнаруженные возможности и сильные стороны предприятия.

Выбор такой стратегии предполагает ориентацию на два ключевых направления: эффективность и рост. Под стратегией эффективности здесь подразумевается сокращение издержек и повышение эффективности посредством всей стоимостной цепочки. Стратегия роста направлена на рост объема продаж основного продукта, а также увеличение доли продаж «премиум»-продукта от общего объема.

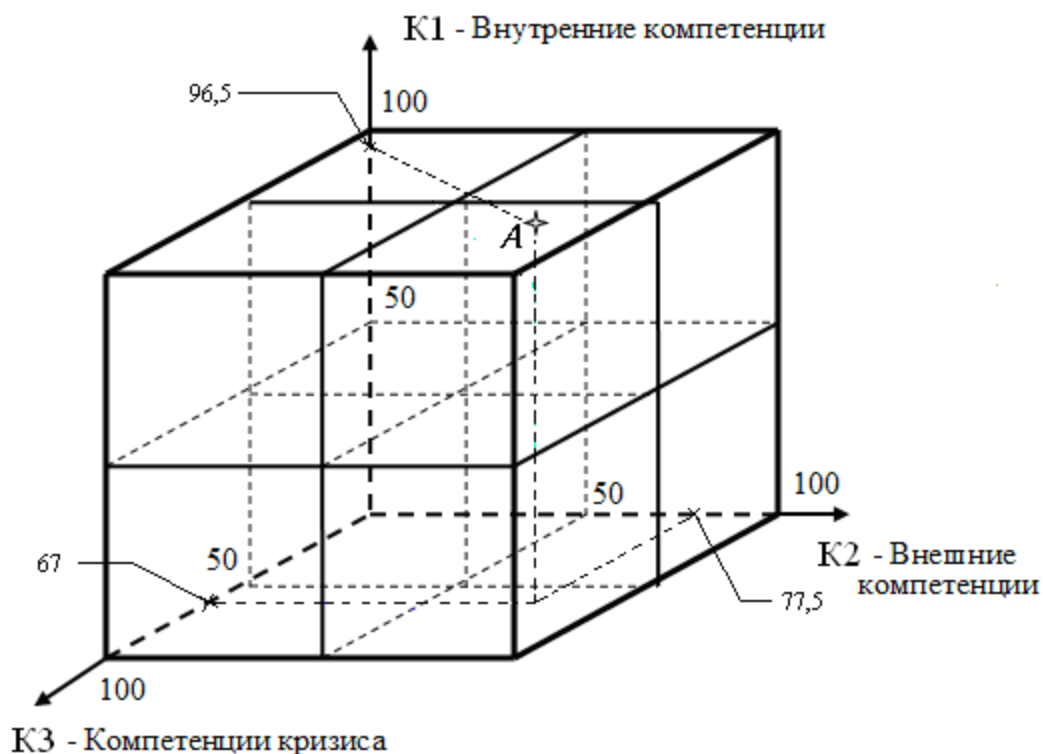


Рис.3. Проекция рассчитанных значений параметров К1, К2 и К3 в трехмерной модели «Модель трех компетенций» для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»

Таблица 2

## Выбор целевого сектора «Модели трех компетенций»

Координаты точки А	Сектор модели	Стратегия	Рекомендации
К1=96,5; К2=77,5; К3=67, Система ограничений: $50 < K1 \leq 100$ ; $50 < K2 \leq 100$ ; $50 < K3 \leq 100$ ;	Сектор 1 множество точек G1	Стратегия активации и стабилизации	Стратегия активации и стабилизации подразумевает активную и уверенную деятельность компании в ключе поставленных стратегических задач и стабилизацию ее экономического положения в условиях окружающей действительности: отложенные в «тяжелые» времена инвестиционные проекты вновь могут быть рассмотрены и реализованы, осуществляются активный поиск новых каналов сбыта и расширение сети филиалов и представительств, инвестиции в инновационные процессы и технологические ноу-хау, модернизация системы мотивации персонала в зависимости от достижения финансовых результатов деятельности компании, формирование и поддержание благоприятного организационного климата успешной и стратегически ориентированной организации. В то же время, следует учитывать возможные влияния кризисных условий с целью минимизации риска возникновения критических ситуаций.

Таким образом, разработанная автором настоящего исследования «Модель трех компетенций» позволяет предприятиям промышленности, в частности сектора нефтепереработки, провести комплексный, подробный анализ стратегического положения компании и выбор стратегии развития в условиях кризиса. Сформулированные стратегии определяют путь дальнейшего развития компании и расставляют акценты на приоритетных направлениях стратегических инициатив. Методика сбалансированной системы показателей выступает в качестве эффективного инструмента реализации стратегии и ее интеграции во всю структуру управления предприятием. Разработка взаимоувязанных стратегических карт с учетом временной ориентации целей и показателей компании позволит руководителям более точно формировать видение организации и принимать правильные и адекватные стратегические и тактические решения. Использование предложенной модели в режиме реального времени позволит контролировать процесс планирования и оперативно корректировать и изменять выбранный компанией курс под воздействием ключевых компетенций.

Построенная автором стратегическая карта для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», представленная на рисунке 4, имеет период планирования три календарных года, то есть это временной интервал для стратегических целей компании. Стратегические показатели в представленной карте заданы на один календарный год. Анализ и в случае необходимости корректировка и пересмотр стратегических целей и показателей должны осуществляться ежеквартально. В таблице 3 представлена выдержка из ССП, построенной автором диссертационного исследования для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез».

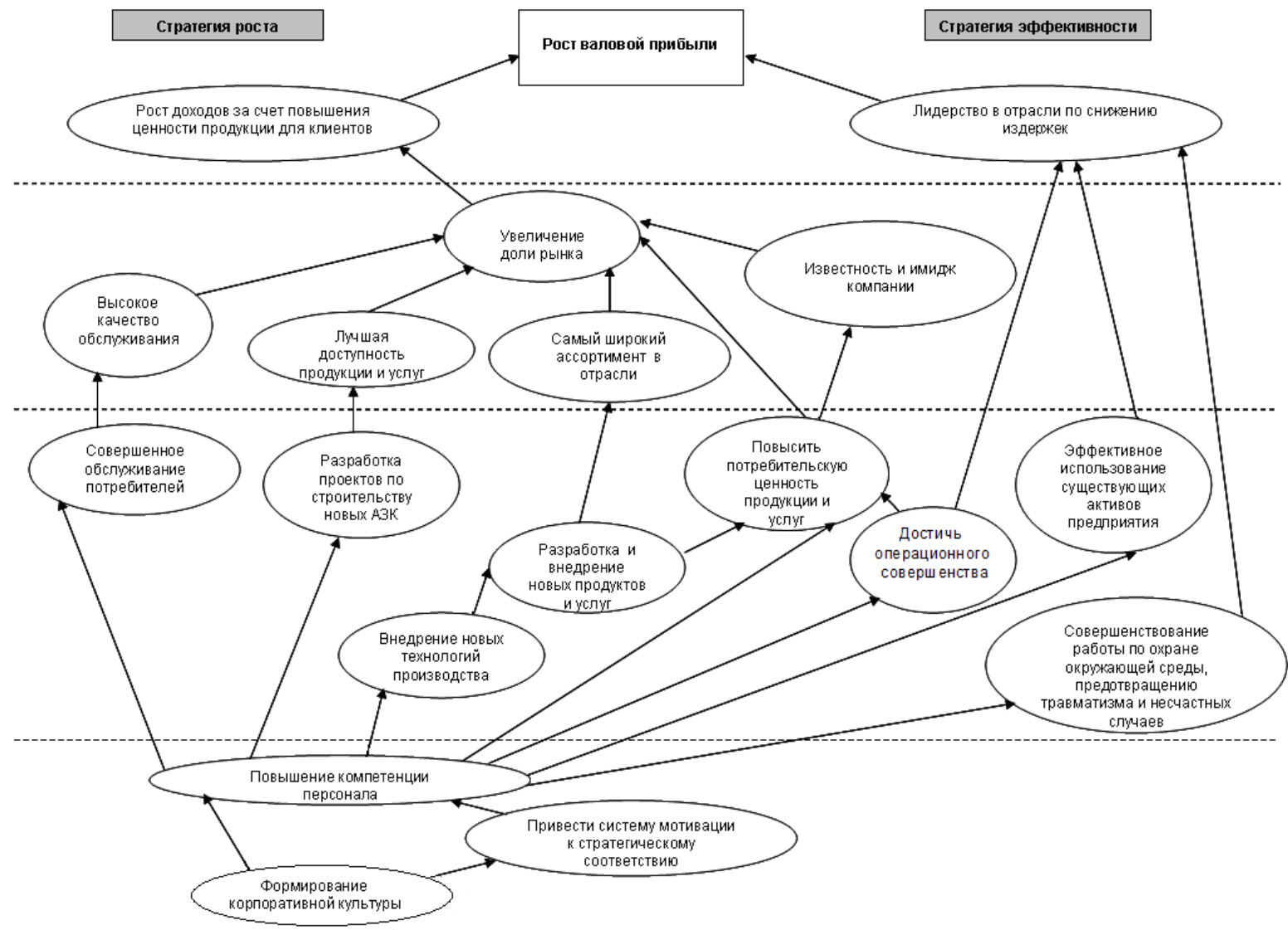


Рис.4. Стратегическая карта ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез»

Таблица 3

Выдержка из сбалансированной системы показателей для ООО «ЛУКОЙЛ-  
Нижегороднефтеоргсинтез».

№	Цель	Показатель	Задача	Инициатива
<b>1</b>	<b>Перспектива «ФИНАНСЫ»</b>			
1.1	<i>Рост валовой прибыли</i>	Валовая прибыль	Не менее 16500000000 руб.	---
		Темп роста прибыли	Не менее 2,58 раз	
1.2	<i>Рост доходов за счет повышения ценности продукции для клиентов</i>	Выручка от реализации	Не менее 90000000000 руб.	---
		Темп роста выручки	Не менее 4,86 раз	
1.3	<i>Лидерство в отрасли по снижению издержек</i>	Темп роста себестоимости	Не более 6,47 раз	---
		Темп прироста себестоимости	Не более 5,47 раз	
<b>2</b>	<b>Перспектива «КЛИЕНТЫ»</b>			
2.1	<i>Увеличение доли рынка</i>	Доля рынка	Не менее 10%	---
2.2	<i>Известность и имидж компании</i>	Популярность (рейтинг) марки среди топливных брендов	Не ниже 1-го места среди топливных брендов региона	1. Рекламные компании и акции. 2. Спонсорская поддержка социально значимых проектов. 3. Участие в благотворительных акциях.
<b>3</b>	<b>Перспектива «ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»</b>			
3.1	<i>Совершенное обслуживание потребителей</i>	Количество жалоб от клиентов	Менее 1% от числа опрошенных клиентов АЗК региона	1. Унифицировать систему обслуживания потребителей. Привести к единым стандартам качества обслуживания. 2. Обучение сотрудников, осуществляющих продажи и обслуживание системам НЛП. 3. Внедрение контрольной системы обратной связи «заказчик-исполнитель».
3.2	<i>Повысить потребительскую ценность продукции и услуг</i>	Доля целевого сегмента рынка	Не менее 55%	1. Производство продукции, обладающей дополнительной потребительской ценностью для клиентов. Ориентация на потребителей премиум-продукта, т.е. клиентов, готовых платить более высокую цену за продукцию, обладающую дополнительными качественными характеристиками. 2. Внедрение дополнительных услуг обслуживания клиентов. Формирование бренда услуг. 3. Рекламная компания в целевых районах.
		Рейтинг дилеров	Не ниже 1-го места в регионе	
		Оборачиваемость активов	Не менее 3,28	
		Количество несчастных случаев	0	
		Количество ЧП	0	
<b>4</b>	<b>Перспектива «ОБУЧЕНИЕ И РОСТ»</b>			
4.1	<i>Повышение компетенции персонала</i>	Доля специалистов высшей категории	Не менее 77%	1. Разработка и реализация плана обучения работников компании. 2. Разработка плана прохождения курсов повышения квалификации персонала
		Соответствие профилю требований к должности	95%	
4.2	<i>Формирование корпоративной культуры</i>	---		1. Улучшение физических условий труда работников. 2. Разработка системы нематериальных поощрений. 3. Разработка программы всеобщей вовлеченности работников.

Таким образом, представленная сбалансированная система показателей для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» является инструментом воплощения выбранной на основе методики «Модель трех компетенций» стратегии в жизнь. Корпоративная стратегическая карта служит фундаментальным ориентиром всей системы стратегического менеджмента организации. Разработка ССП подразделений и даже персональных карт с увязкой к стратегическим показателям головной системы позволит консолидировать все элементы структуры в один мощный и многоуровневый комплекс стратегического потока, пронизывающего всю организационную структуру компании.

### **III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА**

#### **Научные статьи в журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК для кандидатских диссертаций**

1. Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А., Внедрение системы сбалансированных показателей: трудности и пути их решения / Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского – Нижний Новгород: Издательство ННГУ, 2006. - Выпуск 2(9). – (Серия «Экономика и финансы») – 0,3 п.л./0,15 п.л.

2. Плехова Ю.О., Трофимов О.В., Коновалов Ю.А. Системы управления: совместимость и эффективность / Плехова Ю.О., Трофимов О.В., Коновалов Ю.А. // Российское предпринимательство: Научно – практический журнал. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2008. – № 4. – Вып. 2 - 0,3 п.л./0,15 п.л.

3. Трифонова Е.Ю., Коновалов Ю.А. Модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях кризиса / Трифонова Е.Ю., Коновалов Ю.А. // Российское предпринимательство: Научно – практический журнал. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. – № 4. – Вып. 1 – 0,4 п.л./0,2 п.л.

#### **Научные статьи, доклады, тезисы в других изданиях**

4. Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. Система сбалансированных показателей в условиях российской экономики / Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. // Организационно-экономические проблемы развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике: Сборник статей – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2007 г. – 0,4 п.л./0,2 п.л.

5. Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. Бизнес-процессы и их место в стратегии компании / Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. // Организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятий в условиях инновационной экономики: Сборник научных статей по материалам региональной научно-практической конференции (15-17 ноября 2007г.) – Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства – Нижегородское региональное отделение, 2007 г. - 0,4 п.л./0,2 п.л.

6. Коновалов Ю.А. Эффективность управления российскими предприятиями как фундамент социально-экономического развития России / Коновалов Ю.А. // Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 16 апреля 2008г.) – Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2009 – 0,2 п.л.

7. Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. Промышленное производство России в условиях мирового финансового кризиса / Ефимычев Ю.И., Коновалов Ю.А. // Организационно-экономические аспекты развития промышленных предприятий: Сборник докладов региональной научно-практической конференции (17-18 июня 2008г.) - Н.Новгород: Международная Академия науки и практики организации производства Нижегородское региональное отделение, 2008 г. – 0,2 п.л./0,1 п.л.

8. Коновалов Ю.А. Система управления и планирования как инструмент оперативной реакции на финансовый кризис / Коновалов Ю.А. // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов – г.Курск, Редакция Журнала научных публикаций аспирантов и докторантов, 2008 г. - № 11 – 0,2 п.л.

9. Коновалов Ю.А. Концепция стратегического управления предприятием в условиях кризиса на основе менеджмента процессов, составляющих систему сбалансированных показателей // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов.-2010.-№9.- 0,4 п.л.

10. Коновалов Ю.А. Определение нормативных значений стратегических показателей финансовой составляющей ССП предприятий нефтеперерабатывающей отрасли России // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. -2010.-№9 – 0,4 п.л.

11. Коновалов Ю.А. Соотношение категорий стратегического менеджмента и антикризисного управления // Молодой ученый ежемесячный научный журнал.-2010.- №9 (20) – 0,4 п.л.