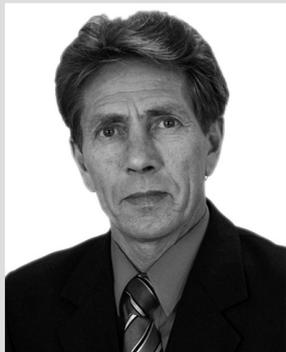


УДК 372

## Организационно-экономический механизм стратегического планирования в промышленных корпорациях на основе методов менеджмента качества



### **Шамсутдинов Р.А.**

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры естественнонаучных и гуманитарных дисциплин  
Казанского национального исследовательского технического  
университета им. А.Н. Туполева-КАИ (Лениногорский филиал)



### **Гумеров А.В.**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и менеджмента  
Казанского национального исследовательского технического  
университета им. А.Н. Туполева-КАИ (Лениногорский филиал)

*Развитие промышленных корпораций имеет существенное влияние на экономическое положение страны. В связи с этим инновационные изменения, оказывающие положительный эффект на результативность выполнения стратегического плана и целеполагающие установки, представляются актуальными.*

*Ключевые слова: корпоративное развитие, стратегическое планирование, методы менеджмента качества.*

Методологические проблемы менеджмента корпораций связаны со слабостью структурирования рассматриваемых процессов, их недостаточной прозрачностью, в связи с чем затруднен весьма сложный процесс разработки отдельных направлений общего стратегического плана интегрированной хозяйственной структуры. Временная интенсивность решения задач в отечественной экономике провоцирует незначительные изменения существующей системы стратегического планирования путем современных методик, обещающих быстрый успех на основе незначительного изменения нескольких элементов управления. Однако мировой опыт показывает не только значимость стратегического планирования как фактора успеха организаций, но и необходимость развития собственной системы планирования с обоснованием инструментария, методов и методик, учитывающих внешние и внутренние условия функционирования.

Система стратегического менеджмента промышленной корпорации состоит из множества

взаимосвязанных блоков и является недостаточно сбалансированной структурой. Как правило, в системе стратегического планирования недостаточно развит организационно-экономический механизм, позволяющий объединить стратегии всех субъектов корпорации и обеспечивающий максимально возможное удовлетворение интересов стейкхолдеров. Возникающая неопределенность взаимодействия корпоративных структур делают невозможным ее положительную реакцию на сценарий будущего развития событий. Поэтому обоснованность целей корпорации не могут гарантировать ей достижение необходимой экономической эффективности.

Корпоративное промышленное образование представимо как система, обладающая множеством элементов, структурированными связями, факторами взаимозависимости и взаимовлияния, результативность стратегического планирования которого представляет собой качественное изменение состояния. Концептуальный подход, определяющий методологию (то есть принципы и способы организации,

система методов, форм, технологий) позволит определить правила, согласно которым обеспечивается системное взаимоотношение субъектов промышленной корпорации.

В теории стратегического планирования обосновано несколько подходов к составлению стратегического плана: результативно-целевой подход (осуществляющий целевую формулировку стратегических курсов), процессно-результативный подход (обеспечивающий не только жесткую регламентацию стратегических курсов, но и учет рисков планирования и определение стратегических показателей), процессный подход (построенный на текущем планировании процессов в аспекте реализации стратегии) и вариации комбинированных подходов.

Специфика каждого из подходов связана со значительным числом заинтересованных групп, вовлеченных в динамическую деятельность корпораций, для каждой из которых существуют свои приоритеты и результаты эффективности. Необъективный выбор подхода к стратегическому планированию, реализованные согласно ему стратегии провоцируют противоречия стейкхолдеров и значительно влияют на результаты экономической деятельности.

Определим специфические черты предлагаемой авторами концепции стратегического планирования промышленной корпорации:

- стратегический план должен отвечать реальным возможностям промышленной корпорации с учетом имеющихся ресурсов;
- стратегия должна быть системно реализуемой;
- стратегия должна содержать в себе оптимум спектра интересов стейкхолдеров;
- стратегия должна быть конкурентно-перспективной с акцентом на достижение «всеобщего качества»;
- стратегия (стратегическое планирование) должна быть проактивной, т.е. упреждать влияние среды;
- стратегия должна быть измеряемой, то есть иметь индикаторы качественно-количественных характеристик реализации.

В рамках предлагаемого авторами проектно-процессного подхода к стратегическому планированию в промышленной корпорации возможно описание процесса стратегического планирования как способа реализации проектов по изменению процессов корпорации. Трактовка стратегического планирования как циклического процесса промышленной корпорации приводит к пониманию стратегического плана как результата его выполнения. Разработанный стратегический план корпорации может одновременно являться как проектом, обладающим свойствами новизны, единичности, уникальности и специфическими условиями организации, так и процессом – последовательностью действий подвергаемой контролю и своевременной коррекции и приводящей к результату целям стратегического планирования. Причем

необходимо выделить тот факт, что в зависимости от показателей мониторинга – уровня достижения целей и определения состояния процессов возможны вариации проектов по совершенствованию процессов, то есть динамичная и результативная корректировка процессов в соответствии с поставленной целью. Реализация данного подхода позволяет повысить эффективность стратегического планирования промышленных корпораций.

Качественный ориентир стратегического планирования промышленной корпорации определяет возможные виды проектов в рамках реализации стратегии:

- разработка новых моделей продукции;
- совершенствование потребительских качественных свойств продукции;
- модернизация и наращивание производственных мощностей;
- выпуск продукции совместно с зарубежными производителями;
- разработка инновационных технологий;
- совершенствование системы управления и др.

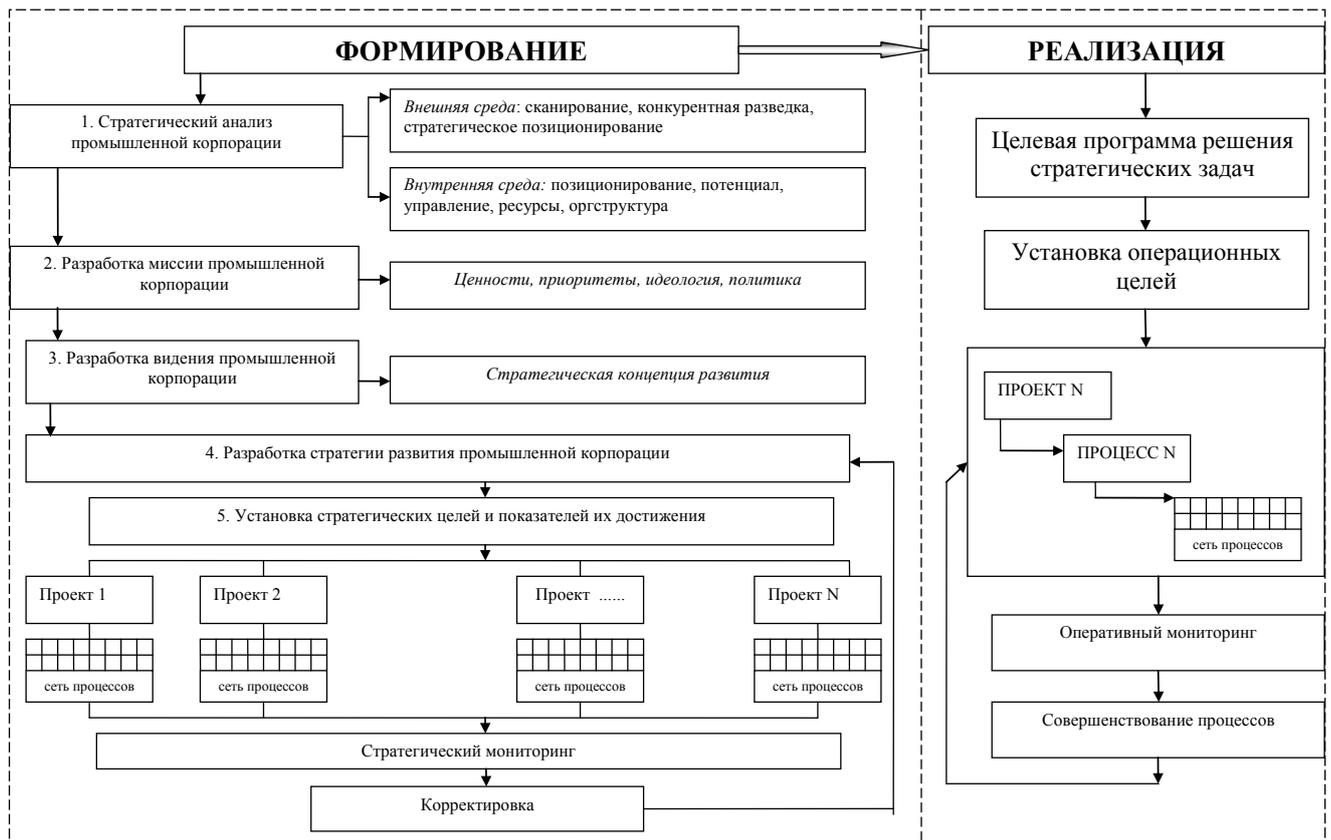
С одной стороны, каждый из проектов обслуживается совокупностью типовых производственных процессов промышленной корпорации для реализации целей, с другой стороны, обладает уникальным применением ресурсов и технологий.

Использование предлагаемого проектно-процессного подхода в стратегическом планировании промышленной корпорации обеспечивает следующие преимущества: идентификацию, описание и документированность процессов стратегического планирования и выполнения проекта; разделение полномочий в управлении процессом стратегического планирования; выявление необходимых ресурсов для входов проекта; рациональное взаимодействие субъектов корпорации; оптимизацию связей процессов; отсутствие дублирования процедур; мониторинг показателей процессов проекта; получение информации для принятия решений; возможность корректировки процессов.

Организационно-экономический механизм формирования и развития стратегического планирования при целевой ориентации на достижение «всеобщего качества» в промышленной корпорации может быть описан следующей схемой (рис. 1).

Комбинированному процессно-проектному подходу к стратегическому планированию соответствует следующий алгоритм:

- I. Формулировка стратегических пробелов и проблем;
- II. Формулирование стратегической миссии;
- III. Установление стратегического видения;
- IV. Формирование информационного обеспечения промышленной корпорации;
- V. Формирование системы сбалансированных показателей стратегического планирования;



**Рис. 1. Организационно-экономический механизм стратегического планирования в промышленной корпорации**

VI. Разработка стратегического плана промышленной корпорации;

VII. Выделение стратегических проектов промышленной корпорации;

VIII. Разработка способов реализации процессов стратегических проектов, обеспечивающих достижение поставленных целей.

На основе процессно-проектного подхода алгоритм стратегического планирования ориентирован на выделение стратегических проектов, имеющих жесткие цели и реализующихся через сеть процессов, что позволяет декомпозиционно подойти к реализации стратегического плана.

Предложенный механизм стратегического планирования на основе методов менеджмента качества апробирован в ОАО «КАМАЗ – Металлургия», предприятию группы ОАО КАМАЗ, являющимся изготовителем и поставщиком литья и поковок для машиностроительных отраслей, на примере внедрения инновационного проекта литейного производства – технологии ковшового модифицирования чугуна (разработчик – итальянская организация «PROGELTA»). Обоснование проекта проводилось на основании анализа требований внешней среды (стабильный спрос на высокопрочный чугун) и внутренней среды (необходимость технического перевооружения производства). Стабильность технико-технологического процесса, контролируемая посредством контрольных карт, позволяет полу-

чать заданное высокое качество высокопрочного чугуна в каждой отливке. Эффект от внедрения проекта рассмотрен по финансовым показателям (эффективность инвестиций: РВ, DPB, ARR, NPV, PI, IRR) на основе теории чистой приведенной стоимости. Результаты анализа показали, что несмотря на имеющиеся проблемы предприятий машиностроительного комплекса, перспективами для развития промышленных предприятий являются проекты, построенные в соответствии со стратегией компании при условии жесткого контроля их реализации, применения системы сбалансированных показателей, интегрированных с показателями системы менеджмента качества. Реализация предлагаемого авторами механизма инновационного развития производства обоснована посредством расчета эффективности, позволяет получить значимые конкурентные преимущества для промышленного предприятия.

*Литература:*

1. Благодаров К.В. Развитие системы стратегического планирования на промышленных предприятиях // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2009. – № 2 (15). – С. 45-53.
2. Мусаева Д.Э. Стратегическое планирование развития предприятия на основе экономических методов управления качеством продукции: дис. канд. экон. наук. – М., 2005. – 160 с.
3. Сомков А.Е. Методика рационализации выбора методов менеджмента качества // Технология металлов. – 2007. – № 10. – С. 67-74.

***Organizational and Economic Mechanism of Strategic Planning in Industrial Corporations on the Basis of Quality Management***

***R.A. Shamsutdinov, A.V. Goumerov  
Leninogorsk branch of the Kazan national research technical university  
of A.N.Tupolev-KAI***

*Development of industrial corporations has an important impact on economic situation in the country. Thereby, innovative changes that influence the efficiency of strategic planning and alignment tenets are of topical character.*

*Key words: corporate development, strategic planning, methods of quality management.*

