

## ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

© 2020 Герасимов Б.Н.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Для определения уровня реализации производственной стратегии необходимо использование адекватных методологических инструментов. Для их применения используются шкалы и квалифицированные эксперты. Проведено исследование трех параметров реализации стратегии четырех проектных организаций нефтегазовой отрасли одного региона для определения уровня и состояния их фактических оценок. Определены инновационные предложения по улучшению фактических значений параметров реализации производственной стратегии выбранных организаций.

Ключевые слова: проектная организация, исследование, параметры стратегии, оценка, параметры.

Современная управленческая парадигма наряду с другими важными атрибутами экономических систем типа «организация» включает выбор направлений стратегии организации и адекватных методологических инструментов её реализации в рамках поставленных целей и выбранной миссии организации [1]. Процесс стратегического управления является сложной системой взаимодействия главных атрибутов организации (целей, миссии, стратегии, структуры и культуры) со всеми направлениями деятельности, видами и сторонами процессной деятельности.

Очевидно, что в любой организации формируется и поддерживается иерархическая структура процессного управления, протекающего от топ-менеджмента через множество подразделений до рабочих мест всех уровней с использованием различных средств технологического оснащения в виде задач, заданий и поручений.

При этом практически отсутствуют критерии, а тем более инструменты измерения результативности реализации стратегических направлений деятельности организации. Конечно, существуют оценки на уровне известных показателей и признаков в виде количественных и стоимостных показателей деятельности организации или её основных операционных (производственных) подразделений (цехов, участков). Существует также ряд показателей от оценки качества продукции/услуг, определяющих спрос на неё потребителей, до конкуренто-

способности организации на том или ином рынке в целом.

Однако стратегия организации и её основные атрибуты, политика и тактика формируется топ-менеджментом, рядовым работникам о них мало что известно. Например, об основных положениях кадровой политики известно только директору по персоналу, начальнику отдела кадров и, возможно, главным специалистам организации.

Иначе как объяснить, что у нескольких организаций схожая стратегия, почти одинаковые ресурсы и технологии, а результаты деятельности существенно отличаются и зависят чаще всего от покупательского спроса. При этом отсутствуют удовлетворительные методики оценки эффективности и конкурентоспособности производственной деятельности и организаций в целом.

Попробуем разобраться в причинах столь различных феноменов результативности экономических систем типа «организация». На самом деле не стратегия организации напрямую определяет параметры любой деятельности в организации, а «приводные ремни» стратегии: политика, тактика и процедуры.

Политика, как известно, конкретизирует укрупненно основные положения деятельности разных процессов организации на основе важнейших административных, нормативных, правовых предписаний государственного, регионального и организационного уровня с учетом рекомендаций гражданского,

трудового, экологического кодексов. В некоторых организациях также учитывается менталитет и традиции отдельных групп населения, а также сложившаяся система приоритетов спроса и предпочтений потребителей.

Тактика является весьма активным регулятором многих процессов и особенно подпроцессов организации, поэтому они более детально должны быть сертифицированы, унифицированы и упорядочены. Причины понятны: чем ближе тот или иной управленческий инструмент к непосредственной операционной деятельности, тем строже он должен быть сформирован и проверен, а тем более четко должен выполняться и контролироваться.

Акофф Р., Эмери Ф. рекомендуют рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем анализа, а также выбора стратегической позиции и оперативного контроля в реальном масштабе времени [2].

Основными задачами любого контроля по работе являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого процесса или его части в соответствии с принятыми стандартами и нормативами;
- выяснение источников и причин отклонений от нормативов;
- проведение корректировок, если они необходимы и возможны [9].

Целью управленческого контроля является приобретение умения определять нормативные и фактические значения состояния параметров реализации производственной стратегии организации [6]. Для установления различных состояний параметров важнейших атрибутов и процессов организации используются различные методы экспертных оценок. Для установления различных состояний параметров стратегии организаций выбрана десяти-балльная шкала.

Для оценки уровня реализации стратегии организации были выбраны следующие параметры: издержки производства, качество продукции, надежность поставок продукции, срок выполнения заказа, удобство в эксплуатации, способность реагировать на изменения спроса, гибкость и скорость освоения

новой продукции, ассортимент продукции; техническая поддержка, послепродажное обслуживание.

Для оценки состояния каждого из перечисленных выше параметров реализации производственной стратегии организации выбрана, сформулирована и отредактирована совокупность лингвистических переменных, которые определяют различные ступени содержательных характеристик их состояния.

Рассмотрим подробнее шкалу оценки параметра стратегии «способность реагировать на изменение спроса»:

0 – реакция на изменения спроса в организации полностью отсутствует;

1 – реакция на изменения спроса практически отсутствует, непонимание событий, протекающих на рынке, отсутствие какого-либо исследования этих событий, отсутствие изменений в производственной деятельности организации;

2 – реакция на изменения спроса весьма слабая, вялотекущее понимание событий на рынке, обсуждение событий на рынке на уровне среднего звена управления, отсутствие управленческих решений на высшем уровне, возникновение ошибок в управлении производством;

3 – реакция на изменения спроса со значительной задержкой во времени, неполное понимание событий на рынке, попытки генерации предложений на уровне среднего звена управления, применение незначительных изменений атрибутов стратегии, возникновение ошибок в управлении производством;

4 – реакция на изменения спроса появляется с задержкой во времени, поручение специалистам оценить происходящие события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, применение спонтанных изменений атрибутов стратегии, периодическое возникновение ошибок в управлении производством;

5 – реакция на изменения спроса происходит с задержкой во времени, поручение специалистам оценить и спрогнозировать происходящие события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, применение спонтанных изменений атрибутов стратегии, периодическая

разработка предложений для изменений в процессе управления производством;

6 – реакция на изменения спроса происходит с небольшой задержкой во времени, создание группы специалистов, постоянно оценивающих события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, подготовка изменений в процедуры реализации стратегии;

7 – реакция на изменения спроса происходит практически без задержки, создание группы специалистов, оценивающих события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, корректировка текущих решений в зависимости от событий, подготовка изменений в тактику и процедуры реализации стратегии;

8 – своевременная реакция на внешние изменения спроса в режиме «онлайн», создание группы специалистов, оценивающих события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, привлечение внешних консультантов, оперативная корректировка текущих решений в зависимости от событий, оценка необходимости ресурсов для обеспечения принятых решений;

9 – своевременная реакция на внешние изменения спроса в режиме «онлайн», создание группы специалистов оперативного реагирования, исследование текущих событий на рынке на всех уровнях управления, привлечение внешних консультантов, оперативная разработка и принятие управленческих решений, поиск ресурсов для обеспечения принятых решений;

10 – оперативная реакция на любые внешние изменения спроса в режиме «онлайн», создание группы специалистов оперативного реагирования, исследование текущих событий на рынке на всех уровнях управления, привлечение компетентных внешних консультантов, оперативная разработка и принятие управленческих решений на всех уровнях, поиск и нахождение ресурсов для обеспечения принятых решений.

Данная шкала представляет собой несколько значимых характеристик, представляющих собой лингвистические переменные для установления различий каждого уровня рассматриваемого параметра производственной стратегии.

При разработке шкал определяется соответствие количественных и качественных значений параметров [10]. Если эти характеристики выполнены компетентными специалистами, проверены в экспертной деятельности на практике, а затем проведены соответствующие изменения для выравнивания интервалов лингвистических переменных, то они вполне пригодны для использования.

Для исследования состояния параметров стратегии выбраны организации по проектированию объектов и сооружений в области нефтегазодобычи. Наиболее крупными и известными организациями в данной области в регионе являются проектные институты ООО «НИПИнефть», ОАО «ГИПРОнефть», филиал «ГИПРОтрубопровод» и ООО «Нефтестройпроект».

ООО «НИПИнефть» является одним из крупнейших научно-исследовательских и проектных институтов нефтедобычи, осуществляющих научное и техническое сопровождение цикла нефтедобычи на базе разработки и внедрения передовых научных, технических и технологических решений.

ОАО «ГИПРОнефть» - один из ведущих в нефтяной отрасли России комплексный научно-исследовательский и проектно-изыскательский институт, внесший большой практический вклад в развитие нефтяной промышленности.

Основными направлениями деятельности «ГИПРОтрубопровод» является разработка проектно-сметной документации и выполнение инженерно-технических изысканий для строительства, расширения, реконструкции, технического перевооружения и капитального ремонта зданий и сооружений по транспорту нефти, нефтепродуктов, а также различных видов газа.

Основные направления деятельности ООО «Нефтестройпроект» («НСП»): проектные работы, научные работы, инженерные изыскания. Помимо комплексного проектирования нефтяных, газовых и газоконденсатных месторождений, компания выполняет проектирование отдельных объектов и систем сложных объектов в нефтегазовой отрасли, сотрудничает с производителями нефтегазопромыслового оборудования, проект-

ными институтами и нефтедобывающими компаниями России и зарубежья.

Для исследования состояния реализации производственной стратегии четырех выбранных организаций одного региона были выбраны три параметра: срок выполнения заказа; способность реагировать на изменение спроса; техническая поддержка.

Для выполнения экспертизы были использованы десяти-балльные шкалы параметров стратегии, разработанные автором, а также была приглашена группа независимых экспертов для получения заданных результатов. Каждая организация приготовила для экспертизы комплекс материалов заданного перечня и содержания по производственной деятельности выбранных организаций. Экспертам были представлены данные материа-

лы, определено время для изучения. Кроме того, эксперты были ознакомлены с методикой проведения данного исследования, а также процедурами экспертной деятельности по заданной теме.

Экспертиза выполняется в экспертных листах, в которых фиксируются фактические значения оценок состояния производственной стратегии для выбранных четырех организаций. Для наглядности представления экспертных оценок в данной работе фактические значения параметров производственной стратегии организаций отрасли региона были округлены до целых цифр. Фрагмент заполненного экспертного листа приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Экспертный лист фактической оценки состояния параметров производственной стратегии организаций (фрагмент)

№ п/п	Наименование параметров стратегии	Организации			
		«НИПИ-нефть»	«ГИПРО-нефть»	«ГИПРОтрубопровод»	«НСП»
Эксперт 1					
1	Срок выполнения заказа	8	7	9	6
2	Способность реагировать на изменение спроса	9	8	8	7
3	Техническая поддержка	9	7	9	5
Эксперт 2					
1	Срок выполнения заказа	9	8	8	7
2	Способность реагировать на изменение спроса	7	8	7	8
3	Техническая поддержка	9	7	8	5
Эксперт 3					
1	Срок выполнения заказа	7	8	9	7
2	Способность реагировать на изменение спроса	10	7	8	7
3	Техническая поддержка	8	8	8	5

Для определения уровня фактических показателей параметров производственной стратегии каждой организации производится вычисление средних значений оценок состояния трех параметров производственной стратегии четырех организаций [7].

Фрагмент средних фактических значений оценок состояния трех параметров производственной стратегии для двух выбранных организаций представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Оценки фактических значений оценок состояния параметров производственной стратегии организаций (фрагмент)

№ п/п	Наименование параметров стратегии	Эксперты					Средние значения оценок параметров стратегии
		1	2	3	4	5	
«НИПИнефть»							
1	Срок выполнения заказа	8	9	7	8	9	8,2
2	Способность реагировать на изменение спроса	9	7	10	9	8	8,6
3	Техническая поддержка	9	9	8	9	8	8,6
«ГИПРОнефть»							
1	Срок выполнения заказа	7	8	8	7	9	7,8
2	Способность реагировать на изменение спроса	8	8	7	9	8	8,0
3	Техническая поддержка	7	7	8	8	9	7,8

Затем рассчитанные средние значения фактических оценок состояния для трех параметров производственной стратегии четырех организаций сводятся вместе. На их основе производится вычисление итоговых средних оценок для всех трех параметров производственной стратегии, которые стано-

вятся своего рода ориентиром для всех организаций данной отрасли выбранного региона. Средние итоговые значения фактических оценок трех параметров производственной стратегии организаций одной отрасли региона представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Итоговые значения фактических оценок состояния параметров производственной стратегии организаций отрасли региона

№ п/п	Наименование параметров производственной стратегии	Организации				Средняя итоговая оценка параметров стратегии
		НИПИ-нефть»	ГИПРО-нефть»	ГИПРО-трубопровод	«НСП	
		Средние значения оценок параметров стратегии организаций				
1	Срок выполнения заказа	8,2	7,8	8,2	6,6	7,7
2	Способность реагировать на изменение спроса	8,6	8,0	7,8	7,2	7,9
3	Техническая поддержка	8,6	7,8	8,4	5,2	7,5

На основе таблицы 3 проводится исследование фактических значений состояния параметров производственной стратегии выбранных организаций. При этом выполняется сравнение фактических значений состояния параметров каждой организации со средним итоговым значением этих же пара-

метров всех организаций и определением разности этих двух значений.

Фрагмент формы представления значений и характеристик отклонений фактической оценки состояния параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект» приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Значения и характеристика отклонений фактической оценки состояния параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект» (фрагмент)

№ п/п	Наименование параметров стратегии	Оценки			
		количественные			качественная
		средняя оценка	факт	отклонение	
1	срок выполнения заказа	7,7	6,6	- 1.1	сроки устанавливаются на договорной основе, ведется промежуточный контроль
2	способность реагировать на изменение спроса	7,9	7,2	- 0,7	реакция на изменения <i>спроса</i> происходит практически без задержки, создание группы специалистов, оценивающих события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, корректировка текущих решений в зависимости от событий, подготовка изменений в политику, тактику и процедуры реализации стратегии
3	техническая поддержка	7.5	5,2	- 2,3	поддержка пользователей, частичное управление сетевым оборудованием

Организации, имеющие значения фактических оценок состояния того или иного параметра производственной стратегии выше средней итоговой оценки по организациям данной отрасли выбранного региона, находятся в лучшем конкурентном положении относительно других организаций, имеющих более низкие фактические значения тех или иных параметров производственной стратегии.

Для организаций, которые имеют фактические значения этих параметров ниже средней итоговой оценки того или иного параметра производственной стратегии, необходимо провести дополнительное исследование [4].

При этом дается качественная характеристика каждого количественного значения в соответствии с десятибалльной шкалой каждого параметра состояния производственной стратегии для данной организации.

Таким образом, содержание количественной и качественной оценок каждого фактического значения состояния параметра производственной стратегии является не только подходящим поводом для более глубокого

изучения всех причин их возникновения, но и предметом разбора всех деталей формирования данных фактических значений параметра производственной стратегии.

Например, для параметра производственной стратегии организации «срок выполнения заказа» необходимо провести анализ всей технологической цепочки возникновения значения данного параметра, включая такие его составные части, как квалификация специалистов, операции выполнения и контроля заказа, модель и качество оборудования, достоверность информации.

Анализ только отрицательных значений отклонений трех параметров производственной стратегии организации выполняется с указанием их качественной оценки и определением причин каждого отклонения (2-3 причины для каждого параметра).

Фрагмент исследования причин отрицательных отклонений фактических значений оценки состояния параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект» от средних значений всех организаций отрасли региона показан в таблице 5.

Таблица 5 – Исследование фактических значений оценки состояния параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект»

№ п/п	Наименование параметров	Отклонение	Оценка качественная	Причина отклонения значения оценки состояния параметра стратегии
1	срок выполнения заказа	– 1,1	Сроки устанавливаются на договорной основе; ведется промежуточный контроль	1.1. Контроль соблюдения сроков ведется на нескольких уровнях. 1.2. При заключении договора не всегда можно оценить полный объем и срок работы.
2	способность реагировать на изменение спроса	– 0,7	Реакция на изменение спроса происходит практически без задержки, создание группы специалистов, оценивающих события на рынке, исследование событий на рынке на всех уровнях управления, корректировка текущих решений в зависимости от событий, подготовка изменений в политику, тактику и процедуры реализации стратегии	2.1. Однообразии заказов в связи с ограниченностью корпоративных обязательств (заказчики утверждены компанией Роснефть). 2.2. Нерациональное распределение задач среди сотрудников с учетом квалификации.
3	техническая поддержка	– 2,3	Поддержка пользователей, частичное управление сетевым оборудованием	3.1. Поддержка частично зависит от доступов к определенным сервисам головной компании. 3.2. Тендерная основа закупки оборудования.

Изучение данных таблицы 5 позволяет отметить, что отрицательные отклонения в основном связаны с внешними обстоятельствами правового происхождения, а также с внутренними сбоями и трудностями управленческого характера, которые действительно встречаются практически в любой организации [7]. Они требуют своего внимания, обсуждения и разрешения на различных уровнях управления организацией.

Далее исследуются несколько причин фактического состояния одного или нескольких параметров производственной стратегии. Для каждой причины отклонения определяются предложения по улучшению, средства реализации и ожидаемые результаты.

Фрагмент предложений по улучшению состояния двух параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Предложения по улучшению состояния параметров производственной стратегии «Нефтестройпроект» (фрагмент)

Причина отклонения значения параметров	Предложения по улучшению параметра	Средства реализации	Ожидаемые результаты
2.1. Однообразии заказов в связи с ограниченно-	Выход организации на рынок сторон-	Участие в тендерах на проектные	Частичное выполнение заказов заказчи-

стью корпоративных обязательств (заказчики утверждены компанией Роснефть)	них заказчиков за пределами периметра компании Роснефть	работы	ков не из периметра Роснефть, профессиональный рост сотрудников, быстрая адаптация к условиям нового рынка
2.2. Нерациональное распределение задач среди сотрудников с учетом квалификации	Распределение работ с учетом опыта и квалификации	Совещание руководства, закрепление ведущих исполнителей проектов и их помощников	Обучение сотрудников в процессе работ, рост квалификации и профессионализма

По результатам данного исследования материалов производственной деятельности выбранных организаций специалистами должно быть выработано коллективное мнение на уровне количественных оценок о состоянии каждого параметра и определены необходимость их перестроения, а также возможности их поддержания или улучшения в будущем [5].

Постольку других инструментов в настоящее время практически не существует, то результаты исследования, количественные и качественные оценки параметров производственной стратегии возможно улучшать в следующих двух направлениях.

Первое направление – это установление взаимосвязи между параметрами стратегии и её атрибутами: политикой, тактикой и процедурами, содержание конкретизируется именно в этом направлении. Политика устанавливает несколько важнейших положений реализации стратегии, тактика определяет инструменты реализации каждого положения политики и, наконец, процедуры представляют собой технологические средства для оснащения деятельности, заданий и операций [3]. При этом основные положения политики являются ориентирами для установления атрибутов всех процессов организации (как правило, на уровне подпроцесса), в том числе формирование тактики и инструментов её реализации. Структура и содержание методологических инструментов тактики позволит определить средства на уровне конкретных функциональных задач в рамках подпроцессов.

Второе направление – систематизация и унификация всех технологических средств и документов, установление их взаимосвязи на нижнем уровне управления, ликвидация дублирования показателей, информации. Затем следует проверка технологических средств на соответствие существующим тактическим инструментам и при необходимости уточнение их состава и содержания. И, наконец, проверка соответствия тактических инструментов основным положениям политики в рамках процесса управления организацией.

Цепочка отношений атрибутов стратегии в данной организации достаточно прозрачна и легко прослеживается сверху вниз и наоборот [8]. При проведении исследования и использования как количественных, так и качественных значений параметров производственной стратегии и её атрибутов компетентным специалистам и управленцам будет несложно отыскать не только симптомы слабых мест и патологий в организме организации, но и оперативно сформулировать проблемы и впоследствии найти средства их решения.

Таким образом, исследование параметров реализации стратегии позволяет не только выявить проблемы и сформулировать инновационные предложения по их преодолению, но и среагировать на состояние отдельных параметров политики и тактики в рамках реализации стратегии организации

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. - Новгород: СЕТ, 1995. - 272 с.
2. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах - М.: Сов. радио, 1974. - 271 с.
3. Герасимов Б.Н. Типология управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019. - № 1. - С. 30–42.
4. Неизвестный С.М. Мозг проекта. - М.: Russian Science Publisher, 2007. - 400 с.
5. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие функционального подхода в процессах управления экономическими системами // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019. - № 4. - С. 4-14.
6. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. - СПб.: Питер, 2004. - 368 с.
7. Герасимов Б.Н., Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. - 2018. - № 2(23). С. 7-26.
8. Глейк Дж. Хаос. Создание новой науки. - М.: Амфора, 2001. - 160 с.
9. Друри К. Управленческий и производственный учет. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 1423 с.
10. Герасимов Б.Н. Построение систем управления организациями на основе типовых методологических подходов // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2019. - № 3. - С. 121-131.

## STRATEGY IMPLEMENTATION EVALUATION OF PROJECT ORGANIZATIONS

© 2020 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration  
«International Market Institute», Samara, Russia

To determine the level of implementation of the production strategy, it is necessary to use adequate methodological tools. Scales and qualified experts are used for their application. A study of three parameters for implementing the strategy of four project organizations in the oil and gas industry in one region was conducted to determine the level and state of their actual estimates. The author identifies the innovative proposals for improving the actual values of the production strategy implementation parameters of the selected organizations.

Keyword: project organization, research, strategy parameters, evaluation parameters, the variances of the proposal.