СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА УРОВНЕ КРУПНОЙ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ



БЕЗРУКОВА
Марина Александровна

ООО «Межрегионгаз»

Стратегические подходы, разрабатываемые компанией «Межрегионгаз» в отношении поставок газа потребителям, должны обладать достаточной гибкостью, чтобы можно было привести возможности компании в соответствие с требованиями рынка в любом регионе. В современных условиях компания должна использовать все законные рыночные механизмы возврата средств за поставленный газ и определить обязательства в отношении региональных бюджетов путем заключения договоров филиалов компании с субъектами Российской Федерации. Для усиления своего влияния на рынке потребления первичных теплоносителей следует создать максимально замкнутую производственную систему поставок газа потребителю (включая и владение сетями низкого давления) и обеспечить бесперебойное газоснабжение регионов, в которых компания имеет стратегические интересы.

Strategies developed by the 'Mezhregiongas Company' with respect to gas supply to the end user must be sufficiently flexible and able to meet demand in correspondence with the requirements of the market in any and every region. Under current conditions, the company must capitalize on all authorized market mechanisms seeking payment for gas deliveries and define its obligations to regional budgets by the conclusion of agreements between the company's branches and subjects of the Russian Federation. Therefore, in order to strengthen its influence and position on the heating market, the company must develop the maximum-feasible, closed loop production system for the delivery of gas to its clients (including possession of low-pressure networks). In addition, it is necessary to support a continuous gas supply to regions where the company has strategic interests.

* * *

В условиях рыночного хозяйства предприятие «Межрегионгаз» должно постоянно удерживать свои позиции в конкурентной борьбе. С распределением полей бизнеса в концерне, организованном ОАО «Газпром» по функциональному принципу, начался процесс активной децентрализации управления, а также делегирования полномочий принятия предпринимательских решений на более низкие уровни. На первый план выходит создание «стройных» организационных единиц, например центров прибыли и структуризации продукции, работ, услуг. Такие структурные единицы должны оказывать поддержку предпринимательской деятельности, ориентировать ее на потребности клиентов в природном газе, обеспечивать быстроту и гибкость действий на рынке и одновременно использовать существенные преимущества крупной компании, которой является «Межрегионгаз».

Рынок лишает руководителя предприятия, частного и государственного, «приви-

легии стратегической безответственности». Он должен самостоятельно, руководствуясь законодательными и нормативными актами, регламентирующими правила ведения производственной деятельности, а также складывающейся на том или ином рынке конъюнктурой, принимать основополагающие, долговременные стратегические решения и нести полную ответственность перед самим собой, трудовым коллективом, перед законом за все экономические, юридические, экологические и иные последствия принимаемых им стратегических решений.

Руководители подразделений должны обладать предпринимательским стилем поведения. Это предполагает и их личную ответственность за конкурентную борьбу и использование открывающихся рыночных шансов. Однако, в отличие от независимого бизнеса, когда бизнесмены абсолютно самостоятельно определяют свои цели, предпринимательство в рамках компании ограничено генеральными целевыми установками, что поддерживает целостность концерновой организации.

Развивающиеся тенденции децентрализации и делегирования полномочий по принятию решений требуют значительного объема координирующих действий. В рамках управления межрегиональной компании существенным элементом этой координирующей деятельности является обсуждение и утверждение целей децентрализованных структурных единиц.

С точки зрения стратегического управления, в основу такой системы координации должны быть положены процессы согласования целей, которые вводят децентрализованно разрабатываемые цели полей бизнеса в русло стратегии компании. Разрабатываемые на этой основе стратегии полей бизнеса образуют базу для формирования оперативных целей. Ответственность за достижение согласованных оперативных целей несут децентрализованные структурные единицы, которые отвечают за последствия собственных действий, а также за использование и учет возникающих при определенных условиях во внешней по отношению к предприятию среде шансов и рисков.

В процессе управления на первый план, наряду с общими задачами управления, выходит согласование целей и личная ответственность руководителей. Цели и политика предприятия должны оставлять руководителям достаточно свободы, чтобы оказывать влияние на факторы успеха в пределах своей компетенции.

Для руководителей всех уровней в компании это означает необходимость согласования небольшого числа наиболее важных целей, информирование ответственных за эти цели только о путях и способах их достижения и готовность к санкциям в случае неудачи. Для подчиненных же это принятие персональной ответственности за достижение целей в полном объеме и тем самым за последствия собственных действий, а в ограниченных пределах – за использование шансов и учет рисков внешней среды.

Управление по целям и связанная с ним координация децентрализованных мероприятий предполагает достижимость этих целей ответственными за них лицами. При этом существенную роль играет идентификация людей с поставленными целями.

В компании «Межрегионгаз» стратегическое управление понимается и реализуется как итеративный процесс на отдельных уровнях. При этом на уровне концерна в целом должно быть обеспечено равновесие между целями, способами реализации этих целей и возможностями организации. Итак, следует определить:

- чего мы хотим, а именно реализовать видение «интегрированного технологического концерна» и при этом занять или защитить ведущие позиции по отношению к конкурентам в мировом масштабе по всем ключевым полям бизнеса, а также поддержать уже существующие поля бизнеса за счет объединения имеющихся разносторонних ключевых способностей и создать новые возможности для бизнеса;
- что мы должны сделать, а именно активно воспринять внешние требования: глобализацию рынков, ускорение темпов внедрения нововведений, улучшение пропорций между ценами и результатами, тенден-

ции к системным проектам; разработать и применить соответствующие концепции решения этих проблем;

• что мы можем сделать, а именно правильно использовать свои сильные стороны и принимать во внимание ограниченность наших ресурсов в отношении влияния на доходы и ликвидность, потенциал, менеджмент и т.п.

Особое значение имеет то, что развитие концерна, включая и общую его стратегическую ориентацию, и развитие отдельных стратегий, – динамический процесс, который требует определения иерархии приоритетов. Пошаговая проработка стратегических вопросов также требует расстановки специфических приоритетов с учетом знания и использования инструментария контроллинга и планирования.

Как и следовало ожидать, на этапе присоединения новых предприятий движение к созданию интегрированной технологической компании имело следствием наличие в бизнес-портфеле множества видов бизнеса, среди которых было значительное число не вписывающихся в рамки нашей философии. В результате анализа факторов комплексности и гетерогенности, взаимопересекаемости различных областей деятельности появились стратегические задачи, решить которые можно только поэтапно. Причем каждый этап представляет собой, с одной стороны, отдельную содержательную задачу (предметный уровень рассмотрения), а с другой, требует значительных усилий в сфере человеческих взаимоотношений (личностный уровень рассмотрения).

С развитием компании «Межрегионгаз» возникла принципиальная потребность в регламентации стратегического планирования для отдельных структурных единиц: определении целей, осуществлении процедур, применении методики и составлении отчетности по единому для всех структурных единиц стандарту. С учетом специфики отдельных видов бизнеса предпочтение отдавалось не формальным моментам, а достижению большего эффекта у потребителя. Как раз в силу гетерогенности бизнеса, значительного позитивного синергического потенциала и необходимости принятия комплексных решений стратегическое планирование вносит существенный вклад в развитие способностей каждого отдельного руководителя принимать решения и действовать.

Поскольку предприятие – интегрированная составляющая разветвленной динамичной системы, его развитие не может быть предсказано совершенно определенно, даже на основе самых тонких методов прогнозирования. Поэтому было бы неверным ожидать от системы стратегического планирования, чтобы она обеспечивала надежность принятия решений. Признание, которое она получила в качестве инструмента управления, обусловлено в большей степени тем, что при невозможности исключения неопределенности она формирует процесс понимания системных взаимосвязей, шансов и рисков, тенденций развития отрасли, конкурентной борьбы и т.д. и управляет этим процессом, что позволяет в разумных пределах оперировать фактором неопределенности.

Чтобы выявить возможные рамки действия и проверить стратегические цели и мероприятия, в концерне широко используют инструментарий разработки сценариев развития. Кроме того, внедрена концепция управления конфликтами (Issuemanagement) с целью выяснить, каково отношение персонала и общественности к проблемам, имеющим существенное значение для концерна.

Система стратегического планирования в компании «Межрегионгаз» направлена на стимулирование дискуссий менеджеров по стратегическим вопросам и на ориентацию полей бизнеса относительно общих целей концерна. В этом заключается первичная задача линейных менеджеров. Ненадежность прогнозов стратегии в компании «Межрегионгаз» оценивают и по тому, в какой мере они зависят от наступления определенных ожидаемых событий и оправдания предположений и насколько гибко они могут учитывать изменения условий внешней среды. Поэтому дополнительно разработаны процедуры, при помощи которых систематически исследуются тенденции внутреннего развития предприятий концер-

на и изменения состояния внешней среды; контролируется ход реализации утвержденных стратегий и принимаются в случае необходимости и целесообразности решения о корректировке или принципиальном изменении стратегии.

Значение стратегического планирования заключается в следующем:

- оно обеспечивает конкретизацию, уточнение и документирование стратегических целей и мероприятий для соответствующих линейных менеджеров;
- служит целям улучшения информированности, общей ориентированности и мотивации работников;
- требует принятия принципиальных решений, делающих отдельные решения нижних уровней более простыми, быстрыми и целенаправленными;
- образует основу для формирования «корпоративной общности»;
- является инструментом повышения квалификации работников в сфере общего менеджмента.

Компания «Межрегионгаз» в качестве крупного диверсифицированного предприятия оперирует на большом числе рынков в разных регионах страны с самыми разными группами клиентов, предлагая им множество технических решений и продуктов. В связи с этим возникает вопрос, для каких полей бизнеса целесообразно разрабатывать собственные стратегии.

Сначала следует определить критерии, позволяющие проводить стратегически целесообразное сегментирование независимо от существующих организационных единиц. Задача в такой постановке может быть решена только в ходе итеративного процесса. Ведь проведенное сегментирование влияет на стратегические позиции, а значит, косвенным образом – на стратегические цели. Поэтому сегментирование служит существенным внешним фактором определения стратегии. Одновременно оно является и элементом стратегии, особенно если его рассматривать в качестве критерия разграничения областей конкуренции. Поскольку стратегическое сегментирование приводило к отклонениям от существующих в концерне организационных процедур, правил управления и составления отчетности, возникали проблемы по адресации стратегических целей, подготовке информации и т.д.

На основе разностороннего опыта работы над проектами по разработке стратегий были созданы типовые формы реализации таких проектов, оказывающие сильное влияние на качество содержательной части стратегий и на эффективность всего процесса во времени. Однако ответственные линейные менеджеры имеют определенную степень свободы в процессе разработки стратегий в зависимости от особенностей того или иного вида бизнеса; централизованных требований, процедурного или формального единообразия здесь не должно быть.

Поскольку стратегии полей бизнеса предназначены для решения комплексных задач, то линейные организационные структуры, основывающиеся, как правило, на разделении задач и специализации, не годятся для процесса формирования стратегий. Для этих целей больше подходят гибкие организационные структуры, позволяющие без значительных трений преодолевать проблемы, связанные с вопросами разделения полномочий и функций.

Систематизированный, комплексный подход к разработке стратегий в состоянии заметно повысить вероятность успеха стратегических концепций. Однако, поскольку проблему ненадежности прогнозов решить невозможно, был разработан инструментарий периодического стратегического планирования (ПСП).

Ключевым событием ПСП, которое происходит соответственно в I квартале каждого года, является обсуждение ответственными линейными менеджерами вопроса о том, как оценить прошедшие этапы развития и как определить, возникла ли потребность в каких-либо принципиальных мероприятиях по модификации или даже переориентации соответствующей стратегии. Если проявляются принципиальные проблемы, то инициируется разработка нового стратегического проекта; в рамках периодической ревизии стратегические решения в принципе не принимаются.

По времени процесс ПСП ограничен тремя месяцами, поскольку оцениваются

лишь изменения, произошедшие за один истекший год. В качестве исходной информации для ПСП служат данные текущей отчетности и краткие описания стратегий.

Ревизии проводят линейные менеджеры при помощи рабочих групп в рамках закрытых совещаний правления. Результат ревизии – стратегическая оценка развития за прошедший год собственных стратегических полей бизнеса, а также вытекающие из этого корректирующие мероприятия и на стратегическом, и на оперативном уровне планирования.

Рост рынков, создание крупных экономических блоков и интернационализация конкуренции стали важными факторами, давшими толчок к активизации деятельности концерна. Построенная на них стратегия глобализации находится при этом в поле действия трех различных требований:

1. В рамках отдельных стратегий полей бизнеса должно быть обеспечено как можно более широкое освоение региональных рынков.

2. Специфические требования, диктуемые рынком и конкуренцией в отдельных странах и регионах, должны быть учтены при формировании соответствующих региональных стратегий, причем для приведения этих требований в соответствие с параметрами отдельных полей бизнеса и бизнес-отделений концерна нужны определенные хозяйственные усилия, выходящие за рамки деятельности концерна.

3. Решения относительно территориального размещения предприятий нужно принимать с учетом динамики межрегионального разделения труда, интересов и сбалансированности работы концерна в целом.

В сложных условиях продвижения России по пути экономических реформ компания «Межрегионгаз» доказала возможность перехода крупной хозяйственной структуры к рыночным отношениям с учетом интересов акционеров общества «Газпром» и экономики в целом.

Стратегические интересы должны быть сбалансированы на уровне полей бизнеса и на уровне компании в целом. При этом наряду с целями сохранения или выборочного расширения позиций в отдельных регионах преследуются, главным образом, далеко идущие цели. Так, на уровне предприятия «Петербургрегионгаз» компании «Межрегионгаз» глобализация ее деятельности преследует две основные цели.

С одной стороны, считается, что необходимо еще глубже проникать на ключевые рынки, которые характеризуются относительно развитой экономикой и высоким финансовым потенциалом, широкой конкуренцией без прямого вмешательства государства. Эти рынки, таким образом, доступны для всех полей бизнеса, а недостающий потенциал должен быть создан непосредственно в рамках бизнес-мини-предприятий. Прибавочная стоимость в компании возникает тогда, когда за счет стратегических альянсов, выходящих за рамки компании, реализуются преимущества, связанные с временными и другими факторами конкурентной борьбы (неплатежеспособность, неконкурентоспособность продукции, непродуманная реструктуризация предприятий-потребителей газа).

С другой стороны, интенсивнее должны осваиваться пограничные рынки, которые приобретают все большее стратегическое значение в качестве целевых рынков и дополнительного плацдарма для проникновения на ключевые рынки, а также средства защиты своих полей бизнеса от проникновения на него других поставщиков газа (например, инвестирование в сети низкого давления и др.).

Усиление существующих позиций на ключевых и пограничных рынках в рамках специфических региональных стратегий – одна из главных целевых установок для отдельных полей бизнеса. Эти установки на уровне самой компании поддерживаются, прежде всего, на пограничных рынках, где способность к комплексному решению проблем становится решающим фактором успеха для проникновения на рынок и его освоения.

Таким образом, эти рынки при освоении их отдельными хозяйственными единицами оказываются труднодоступными или недоступными вовсе, однако для всей компании такая задача решаемая. Компания

должна действовать только в тех случаях, когда благодаря объединению усилий, координации, политическому лоббированию, предоставлению специальных услуг (например, по финансированию, получению валютных средств, покупке продукции предприятий для нужд компании или последующей продажи) возникает реальный дополнительный полезный эффект.

Делая шаги в направлении усиленного освоения региональных рынков, следует внимательно рассматривать предложения по усилению влияния на рынке потребления первичных энергоносителей, созданию максимально замкнутой производственной системы поставки газа к потребителю, обеспечивающей бесперебойное снабжение регионов, где компания имеет стратегические интересы.

Стратегические подходы, разрабатываемые компанией «Межрегионгаз» применительно к вопросу поставки газа потребителям, должны обладать достаточной гибкостью, чтобы можно было привести компанию в соответствие с требованиями рынка в любом регионе. При этом должны использоваться все законные рыночные механизмы возврата средств за поставляемый газ и определяться обязательства в отношении региональных бюджетов путем заключения договоров филиалов и предприятий компании с субъектами Российской Федерации.