**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Глава 1 Теоретические основы стратегического управления в условиях рынка

1.1 Классификация стратегий

1.2 Понятие и сущность стратегического управления

1.3 Технологии и методы стратегического управления

1.4 Стратегическое и оперативное управление

Глава 2 Анализ системы стратегического управления на предприятии «ОАО Газпром»

* 1. Характеристика предприятия
	2. Преимущества перед другими отраслями
	3. Перспективы развития конкуренции в газовой промышленности
	4. Динамика кадровой политики
	5. Технократическое наследие в управлении
	6. Структурная напряженность
	7. Аутсайдерская модель

Глава 3 Совершенствование системы стратегического управления ОАО «Газпром».

* 1. Организационное развитие организации
	2. Микроэкономическая проблема ОАО «Газпром»

Заключение

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время в хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента переживает период становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям устойчиво работать и, самое главное, развиваться. Сиюминутные стратегические решения, которые принесли некоторым компаниям успех сразу после 1991г., теперь не работают, многие новые компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти. Поэтому руководители новых компаний, как и директора многих государственных предприятий, подходят к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Этому способствует идентификация предприятия и его работников.

Быстрые изменения внешней среды также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению на отечественных предприятиях. Если внешняя среда практически стабильна, то нет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом. Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстроменяющемся и труднопредсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Крупные компании рассматривают мир как единое целое, где стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция таких компаний, как Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L’Oreal и многих других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров крупных компаний можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию в конкурентной среде.

Таким образом, у директоров российских компаний растет понимание важности стратегического управления, развитию которого мешает отсутствие системы сбора и анализа информации о внешней среде. Кроме того, инструменты разработки и реализации собственной стратегии существенно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них пока сравнительно мало. Большая часть отечественных производителей только подходит к пониманию того, что называют стратегическим менеджментом.

Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в этом случае непростой задачей. Этим самым хочется подчеркнуть следующую особенность российского управления: менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления. Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

**Глава 1**

**Теоретические основы стратегического управления в условиях рынка**

* 1. **Классификация стратегий**

Стратегия фирмы – это общее направление, способ управления, набор правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивают достижение устойчивых конкурентных позиций и других главных целей фирмы. Исходя из ее реальных возможностей, определяемых с помощью глубокого анализа, прошлых результатов деятельности, внешней среды и сложившихся отношений с конкурентами и поставщиками, а также на основе прогноза их изменения в будущем.

Самое главное требование к стратегии – она должна быть эффективной.

Можно указать ряд ключевых характеристик в качестве критериев действительно эффективной стратегии: ментальная правильность выбираемой и (или) разрабатываемой стратегии, ситуационность, уникальность стратегии, будущая неопределенность как стратегическая возможность, гибкая адекватность. Все указанные характеристики являются не альтернативными, а взаимодополняющими и взаимоусиливающими.

Как правило, фактически эффективные стратегии тех или иных конкретных организаций – это тот или иной (чаще всего уникальный), но обязательно органичный и весьма содержательный синтез представленных характеристик.

Фактически классификация стратегий затруднена в связи с их разнообразием, наличием множества авторских подходов к типизации стратегий.

Наиболее существенные и часто используемые классификационные признаки:

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);

- уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);

- стадии жизненного цикла отрасли (стратегии предприятий растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);

- основные характеристики продукта и сферы его распространения (продуктово-маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);

- относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и не связанной диверсификации);

- степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

Усложняющим фактором классификации является то, что большая часть стратегий может определяться одновременно по нескольким классификационным признакам, поэтому далее стратегии рассмотрим по

укрупненным блокам:

- базовые стратегии;

- стратегии достижения конкурентных преимуществ;

- стратегии поведения в конкурентной среде;

- отраслевые стратегии;

- портфельные стратегии;

- функциональные стратегии.

К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

К конкурентным стратегиям относят:

- стратегии достижения конкурентных преимуществ;

- стратегии поведения в конкурентной среде.

Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса.

Конкурентное поведение в свою очередь отражает поведение в одной из четко определенных позиций поля конкуренции.

При рассмотрении отраслевой стратегии необходимо определить такие показатели, как её вид (административная или хозяйственная), стадия жизненного цикла, масштабы, средние издержки, ключевые факторы успеха и т.д. Фактическое значение тех или иных отраслевых показателей предопределяют ту или иную отраслевую стратегическую линию.

Исходя из модели жизненного цикла отрасли (выделения стадии зарождения, роста, зрелости и спада отрасли), все отрасли можно разделить на три группы: развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Фирмы в этих отраслях имеют похожие стратегии, несмотря на то что могут производить разные товары.

Портфельная (корпоративная) стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития фирмы с разными видами бизнеса и направлена на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг. Портфельные стратегии можно разделить на активные и пассивные. Пассивные стратегии требуют минимальной информации о будущем. В основе таких стратегий лежит диверсификация, обеспечивающая максимальное соответствие доходности выбранному рыночному индексу. Активные стратегии используют доступную информацию для повышения эффективности инвестиций по сравнению с простой диверсификацией.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

* 1. **Понятие и сущность стратегического управления**

Стратегический менеджмент – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды. Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими бизнесменами.

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова, его сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. в каком положении предприятие находится в настоящее время;
2. в каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 лет;
3. каким способом достигнуть желаемого положения?

Прежде чем решать, куда двигаться дальше, менеджеры должны хорошо

понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, и ответить на первый из поставленных выше вопросов, для чего необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения, к числу которых можно отнести:

- реконструкцию предприятия;

- внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);

- организационные изменения (изменения организационно – правовой формы предприятия, структуры производства и управления, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);

- выход на новые рынки сбыта;

- приобретение, слияние предприятий и т.д.

Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором он действует.

**1.3 Технологии и методы стратегического управления**

Особенности стратегического управления определяются особенностями стратегических решений. Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отражать все новинки, то требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец принуждение). Решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга;

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее;

- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;

- направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе;

- требуют знаний – результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;

- субъективны по своей природе, не поддаются как правило, объективной оценке;

- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Так, решение руководителей предприятия выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех в его реализации во многом будет зависеть от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным.

Стратегический менеджмент основан на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в этом случае непростой задачей. Этим самым хочется подчеркнуть следующую особенность российского управления: менеджеры могут признавать необходимость разработки стратегии, но сохранять производственный менталитет и внутреннюю ориентацию управления. Такая противоречивость развития менеджмента присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

Стратегический менеджмент подвергается постоянной критике. Основные критические аргументы сводятся к тому, что внешняя среда меняется слишком быстро и предприятие зачастую не имеет необходимой информации для адекватного прогнозирования и принятия стратегических решений. Кроме того, высказываются опасения, что менеджеры не всегда могут комплексно оценить возникающие ситуации, а навязывание формальных методов планирования может погубить творческие идеи, причем наличие стратегического плана не является гарантией успеха предприятия на рынке. Отвечая на критические замечания в адрес формальных методов стратегического планирования, Жан-Жак Ламбен пишет: «В идеале аналитик должен располагать всеми данными, относящимися к отрасли, тенденциям рынка, намерениям конкурентов, долям рынка, рождающимся технологическим новшествам и т.д. Очевидно, что, несмотря на значительный прогресс в сфере экономической информации, реальность часто далека от этого идеала. Тем не менее, углубленное рассмотрение конкретных ситуаций часто обнаруживает, что главные проблемы связаны скорее с избытком данных и с поверхностным анализом имеющейся информации».[[1]](#footnote-1)

На практике менеджеры многих предприятий действуют довольно успешно на основании интуитивной стратегии, которая заменяет им формальное планирование. Однако обширное исследование Б. Хендерсона из Бостонской консультационной группы свидетельствует, что интуитивная стратегия не может быть успешной, когда увеличиваются размеры корпорации, разрастается аппарат управления и существенно изменяется внешняя среда.

Возрастание коммерческих рисков вынуждает менеджеров обращаться к стратегическому управлению как средству сохранения конкурентоспособности предприятия в динамической внешней среде.

В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

- обеспечивает координацию и коммуникации;

- помогает справиться с изменениями и провести изменения;

- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса.

- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

Обзоры показывают, что большинство предприятий имеют тенденцию придерживаться определенной стратегической ориентации в течение 15-20 лет, прежде чем предпринять существенные изменения в направлении развития. Обычно необходим некоторый шок, для того чтобы у менеджмента появилась серьезная мотивация для пересмотра позиций предприятия. - смена руководства предприятия;

Стимулировать стратегические изменения могут, например, следующие события:

- вмешательство внешних организаций. В российских условиях чаще всего такой организацией является не банк, как это бывает за рубежом, а налоговая инспекция и управление по делам о несостоятельности и банкротству, которые вынуждают предприятие разрабатывать антикризисную программу;

- угроза смены владельца или поглощения предприятия;

- осознание менеджерами необходимости «прорыва» в процессе функционирования предприятия, в случае если это предприятие не выходит на ожидаемые результаты (допустим, уменьшаются объемы продаж и доходы).

Где допущена ошибка? Почему? Такие вопросы стимулируют высших менеджеров пересмотреть текущую позицию предприятия и инициировать стратегические изменения. Понимание роли высших менеджеров особенно важно при изучении стратегического управления. Т. Питерс и Р. Уотермен в своей книге «В поисках эффективного управления» отмечают, что практически с любой выдающейся компанией ассоциируется сильный лидер, роль которого в становлении компании огромна. Такой лидер должен обладать ясным пониманием миссии компании, внушать уважение, быть наделенным магнетизмом, чтобы заражать своей энергией всех сотрудников.

В целом исследования показывают, что стратегическое планирование может улучшить конкурентную позицию предприятия, а также обеспечить долговременную прибыль. Для того чтобы быть эффективным, стратегическое планирование не обязательно должно быть формализованным процессом. Например, мелкие компании могут осуществлять планирование неформально и нерегулярно.

Для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, т.е. требуется создание формализованной системы стратегического управления, слабо зависящей от конкретных людей и их личностных качеств. Это повышает устойчивость компании в целом, так как люди приходят и уходят, а компания должна работать.

Неформализованная система стратегического видения существует во многих компаниях. У собственников, высшего руководства в большинстве случаев есть определенное мнение о направлении развития, куда идти, как, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только рядовым сотрудникам, но и руководителям среднего звена. Поэтому необходима разработка соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях развития организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

1. Проведение организационных изменений.

Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по следующим направлениям:

- деловые процессы (процедуры управления);

- организационные структуры (распределение полномочий);

- образ мышления и поведение руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей) и других.

Таким образом, при создании системы стратегического управления необходимо провести изменения в компании, которые могут вызвать сопротивление. Внедрения системы стратегического управления такая проблема касается в большей степени, чем проведение других изменений, так как переход на стратегическое поведение требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками компании необходимости проведения организационных изменений и отсутствие соответствующих мер для этого может погубить любые намерения по совершенствованию управления.

2. Проведение организационных изменений волевым решением

Принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки ключевых сотрудников может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди среднего звена или рядовых сотрудников. А без участия этих сотрудников любые изменения обречены на провал – именно среднее звено готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются носителями информации, на основе которой готовятся решения.

3. Незнание сотрудниками стратегии компании.

Незнание сотрудниками стратегии компании приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не первостепенные для реализации стратегии организации задачи, а второстепенные, не имеющие решающего значения. Реализация стратегии зависит от усилий всех сотрудников компании, и от усилий всех заинтересованных групп, поэтому после разработки стратегии необходимо ознакомить представителей всех заинтересованных групп (основных клиентов, инвесторов и т.п.). Такое информирование может существенно облегчить реализацию стратегии.

4. Разработка нереалистичных планов.

Основная опасность при планировании, в том числе при стратегическом – разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит эти планы выполнять.

5. Уникальность стратегии.

Стратегия компании должна быть уникальной, т.е. единственной в своем роде, подходящей только для данной компании. То есть стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и.п.). То есть конфиденциальной информацией являются детали стратегического плана (главным образом сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.), а информация о характеристике основных стратегий может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников компании, основных клиентов, инвесторов и т.д.).

Разделение стратегической информации на конфиденциальную и открытую можно провести по аналогии с бизнес-планированием: бизнес-план проекта – это полный, конфиденциальный документ, а его реферат – общее представление о проекте, открытая информация.

6. Роль консультантов.

Руководство компании может пригласить консультантов для разработки миссии и стратегии, по следующим причинам:

- необходимость освоения новых знаний и навыков, требуемых для решения новых задач;

- необходимость методической и организационной поддержки при решении этих задач.

При этом на всех этапах стратегического управления необходимы усилия не только высшего руководства, но и ведущих специалистов и руководителей среднего звена, т.е. работать командой. При этом рекомендуется использовать методы организационного развития, которые позволяют существенно повысить вероятность успешного проведения управленческих мероприятий.

**1.4 Стратегическое и оперативное управление**

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование, связанных с тем, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях и для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление не дает точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, качественные положения к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление – это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, это симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям.

В-третьих, в настоящем нужны большие затраты времени и ресурсов, для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, а результат будет получен в более или менее отдаленном будущем. Требуется создание и осуществление стратегического планирования, необходимо создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно выше, чем в оперативном управлении. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования. Важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана, умение превратить намеченное в реальность. Поэтому организация в принципе не может перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть и очень хорошая подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

**Глава 2**

**Анализ системы стратегического управления на предприятии «ОАО Газпром»**

**2.1 Характеристика предприятия**

Открытое акционерное общество «Газпром» - крупнейшая газовая компания мира, занимающаяся геологоразведкой и переработкой, а также реализацией газа в России и за ее пределами.

ОАО «Газпром» является правопреемником имущественных прав и обязанностей Государственного газового концерна «Газпром», в том числе и его прав пользования землей, недрами, природными ресурсами, а также прав и обязанностей по заключенным концерном договорам.

«Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет 16 процентов, в российских

- почти 60 процентов.

«Газпрому» принадлежат магистральные газопроводы, объединенные в Единую систему газоснабжения (ЕСГ) России.

В соответствии с Указом Президента РФ от 5 ноября 1992 года на компанию возложены следующие обязательства:

- обеспечение надежного газоснабжения потребителей РФ;

- осуществление поставок газа за пределы страны по межгосударственным и межправительственным соглашениям;

- проведение единой научно – технической и инвестиционной политики по реконструкции и развитию Единой системы газоснабжения;

- строительство и финансирование газопроводов – отводов высокого давления для газификации села;

- контроль Единой системы газоснабжения страны;

- обеспечение доступа любого производителя к газотранспортной системе страны пропорционально объему добываемого им на территории РФ газа при соблюдении единого механизма регулирования цен.

17 февраля 1993 года Постановлением Правительства РФ во исполнение Указа Президента РФ от 5 ноября 1992 года Государственный газовый концерн «Газпром» был преобразован в Российское акционерное общество «Газпром». В 1998 году РАО «Газпром» было преобразовано в открытое акционерное общество. Учредителем является Правительство Российской Федерации. Общая численность персонала «Газпрома» составляет примерно 330 тысяч человек.

Приватизация РАО «Газпром» проходила в соответствии с законодательством РФ о приватизации, а также указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями Совета Министров – Правительства России. Указ о преобразовании концерна «Газпром» в акционерное общество рассматривался Президиумом Верховного Совета России 26 октября 1992г. На момент учреждения РАО «Газпром» все 100% акций компании принадлежали Российской Федерации.

Реализация акций началась в 1993г. и закончилась в 1995г. следующими результатами:

- 41% акций остался в собственности государства;

- 10% акций за приватизационные чеки приобрёл «Газпром»;

- 15% акций за чеки (не менее 50% оплаты) и денежные средства приобрели работники и бывшие работники общества;

- 32,9% акций приобретены жителями шестидесяти регионов России за чеки;

- 1,1% акций переданы АО «Росгазификация».

В оплату за акции «Газпрома» было внесено 8,3 млн. приватизационных чеков и около 17 млрд. руб. Акционерами стали 1 млн. 30 тыс. жителей России.

Акционеры «Газпрома», равно как и других акционерных обществ, имеют следующие основные права:

- участвовать в Общем собрании с правом голоса по всем вопросам, отнесенным к компетенции Общего собрания;

- получать дивиденды.

Наличие 2% акций позволяет акционеру или группе акционеров компании выдвинуть кандидатов в Совет директоров, ревизионную комиссию «Газпрома», а также предложить не более двух вопросов на повестку дня собрания акционеров. Акционер или группа акционеров, владеющая 10% акций, могут инициировать проведение внеочередного собрания акционеров «Газпрома».

Для обеспечения эффективной защиты прав и интересов акционеров, «Газпром» в 2002г. в числе первых российских компаний принял «Кодекс корпоративного управления». В документе сформулированы основные принципы и механизмы, обеспечивающие возможность реализации акционерами своих прав, а также создающие условия для осуществления Советом директоров эффективного контроля за деятельностью исполнительных органов «Газпрома», то есть Правления и Председателя Правления.

Компания является участником и организатором разных благотворительных и спонсорских мероприятий в области развития культуры, спорта, науки, образования, а также оказывает помощь социально незащищенным слоям населения. Согласно Уставу, Совет директоров осуществляет общее руководство деятельности Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Собрания акционеров. Члены Совета директоров избираются общим собранием акционеров сроком на 1 год. Председатель Совета директоров избирается из их числа и может быть переизбран в любое время.

Председателя и членов Правления Общества выбирает Совет Директоров сроком на 5 лет. Он же имеет право досрочно прекратить их полномочия.

Положение о дивидендной политике ОАО «Газпром» было одобрено Советом директоров 24 апреля 2001г. Положением определена последовательность распределения чистой прибыли отчетного периода. Часть прибыли в размере не менее 2% капитализации компании, но не более 10% чистой прибыли направляется на выплату дивидендов.

От 50% до 75% чистой прибыли резервируется для целей технического перевооружения, освоения новых технологий, проведения НИОКР, пополнения оборотных средств и иных подобных целей.

Часть чистой прибыли направляется на формирование резервного фонда (в соответствии с Уставом общества – не менее 5% уставного капитала).

Оставшаяся часть направляется поровну на дивиденды и формирование резервов для производственного и социального развития. В целом за время существовании компании дивиденды постоянно росли. Если по итогам 1994г. размер дивидендов на одну акцию составил 2 коп. То далее по годам:

**0,30**

**0,69**

**0**

**0,2**

**0,4**

**0,6**

**0,8**

**1**

**1,2**

**руб.**

**динамика дивидендов по акциям ОАО "Газпром",**

**руб./акция**

**0,44**

**0,40**

**1,19**

 2000 2001 2002 2003 2004 год

Рисунок 1 Динамика дивидендов по акциям ОАО «Газпром»

Из диаграммы видно что, только по итогам 2002 года дивиденды несколько снизились – до 40 коп., на одну акцию, а дальше идет стабильный рост.

**2.2 Преимущества перед другими отраслями**

В современной России бизнес все больше внимания уделяет вопросам совершенствования корпоративного менеджмента. В этой области ОАО «Газпром» имеет ряд преимуществ по сравнению с предприятиями других отраслей российской экономики.

« 1. Газовая отрасль никогда не переживала столь глубокого кризиса, как другие отрасли народного хозяйства (например: сельское хозяйство).

1. Поскольку формирование современной российской модели менеджмента невозможно без изучения и творческого применения лучшего зарубежного управленческого опыта, хорошими предпосылками для этого выступают многолетнее сотрудничество «Газпрома» с крупнейшими фирмами нефтегазового рынка Европы, а так же реализация международных проектов, ориентированных на Китай, Корею, США и другие страны.
2. Концентрация значительной части газового комплекса страны в структуре «Газпрома», сохранение принципов централизованного управления, традиционного для российской экономики, - важный элемент преемственности, который при всей своей консервативности может стать гарантом формирования российской модели менеджмента. При этом в управленческую практику должны внедряться только те зарубежные модели, которые соответствуют российской специфике.
3. Кадровая и корпоративная политика «Газпрома» опирается на один из основных принципов стратегического управления – оценку человеческих ресурсов как важнейшего фактора успешной деятельности хозяйственной организации»[[2]](#footnote-2).

Государственный концерн «Газпром» - крупнейшая газовая компания в мире. В мае 2006 г. капитализация концерна превысила $300 млрд. что помогло «Газпрому» попасть в тройку самых дорогих компаний мира. Сейчас «Газпром» пересматривает приоритеты в инвестиционной политике. Логика основного, газового бизнеса подсказывает необходимость развития сырьевой базы на полуострове Ямал, арктическом шельфе и в Восточной Сибири. Эти регионы должны в скором будущем возместить оскудение месторождений в нынешних основных регионах добычи российского газа в Уральском федеральном округе. Однако в последние несколько лет крупнейшая газовая компания мира уделяет огромное внимание диверсификации своего бизнеса, активно скупая непрофильные активы и инвестируя средства в сферы, смежные с добычей газа. Естественная монополия направляет ресурсы на скупку активов в нефтяной и электроэнергетической отраслях, создает СП с производителем угля, инвестирует в медийную и спортивную сферы. В краткосрочной перспективе стратегия, направленная на покупку все еще недооцененных по мировым меркам активов в смежных областях, может быть успешной. Пока «Газпром» расширяет свое присутствие в других секторах экономики, таких, как нефть и электроэнергетика, страна уже столкнулась в этом году с дефицитом газа в объеме около 4 млрд. кубометров. По мнению Международного энергетического агентства, с задержками в разработке новых капиталоемких месторождений, таких, как Ямал, дефицит будет только расти. Ряд попыток реформирования концерна, предпринятых либеральным блоком правительства страны, до сих пор не привели к успеху. Издержки управления по-прежнему неповоротливой и все разрастающейся естественной монополией, помноженные на гигантские обязательства концерна (за счет низких цен на газ, он все еще субсидирует российские промышленные предприятия), дают повод сомневаться в достижении синергии основного бизнеса концерна с новоприобретенными активами. Бурная забота о строительстве новых магистральных газопроводов и покупка газораспределительных сетей в Европе отвлекают остаток инвестресурсов концерна. При этом для выполнения уже принятых «Газпромом» экспортных обязательств необходимы все возрастающие объемы сырья. Получить их пока неоткуда, и денег для развития сырьевой базы у концерна остается немного. Тем не менее, пока перед Россией и «Газпромом» открываются радужные перспективы, поскольку мировые цены на энергоносители остаются высокими. В 2006 году по сравнению с 2005 годом выручка от продажи газа увеличилась на 35,5%, в основном, в связи с увеличением объемов и повышением цен на газ, продаваемый за пределами РФ.

Энергетические компании проявляют большой интерес к сотрудничеству с Газпромом по поставкам российского сжиженного газа на американский и европейский рынки. Подписаны Меморандумы о взаимопонимании с такими компаниями как Репсол, Петро-Канада, Бритиш Гэз, Иточу/Мицуи и Семпра Энерджи.

В 2006 году «Газпром» вошёл в проект «Сахалин-2» в качестве мажоритарного акционера, через покупку 50% и одной акции компании Sakhalin Energy Investment Company Ltd. Проект ориентирован на поставки СПГ в страны АТР - наиболее динамично развивающийся рынок энергоресурсов, а также на западное побережье Северной Америки.

**2.3 Перспективы развития конкуренции в газовой промышленности**

В газовом комплексе России существуют предприятия, работающие на общероссийский и международный рынки и предприятия городского и областного масштаба. Для последних конкуренция пагубна и может привести к их краху. Согласно распространенной точке зрения, в результате воздействия конкуренции происходит «естественный отбор», то есть разорение бесперспективных предприятий и укрепление сильных, а применительно к добывающей отрасли – разорение предприятий, работающих на экономически бесперспективных месторождениях. Однако в данном случае с такой точкой зрения нельзя согласиться. Высокие объемы добычи газа в ряде регионов России объясняются тем, что они обладают уникальными запасами углеводородов.

Разделение газодобывающих предприятий «Газпрома» на отдельные конкурирующие компании негативно скажется на экономическом и социальном положении в России и может привести к банкротству перспективных по международным меркам предприятий. Подобное разделение противоречит внутренней логике развития отрасли и компании. Однако неверно считать, что развитие конкурентной среды абсолютно противопоказано отечественному газовому комплексу. Возникшую в последнее десятилетие ХХ века тенденцию появления новых компаний, занимающихся добычей газа на территории России, и постепенное увеличение их роли в газодобыче можно оценить положительно. Если брать статистику[[3]](#footnote-3), то с 2000 – 2005г.г. доля газа, добываемого независимыми производителями, значительно возросла. Если сравнивать с 1992г., когда добывала газ только одна нефтяная компания («Роснефть»), то в 2003г. таких компаний стало уже девять («Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Лукойл», ТНК-BP, «ЮКОС», «Сибнефть», «Татнефть», «Башнефть»).

Появление этих предприятий в отрасли можно оценить положительно по следующим причинам:

- они возникли в результате внутреннего развития газового комплекса России, а не были искусственно выделены из структуры «Газпрома»;

- согласно прогнозам аналитиков, отсутствие достаточных фондов, технические, финансовые и другие проблемы не позволят «Газпрому» обеспечить дальнейшее увеличение объемов добычи природного газа, в том числе за счет разработки новых месторождений.

Поскольку ЕСГ России находится в собственности одной фирмы – ОАО «Газпром», и российских газопроводов либерализация еще не коснулась, то есть они не открыты для «третьих лиц», увеличение числа компаний, занимающихся добычей газа, не приведет автоматически к развитию конкурентной среды. Газовая отрасль будет избавлена от «шоковой терапии» - резкого перехода от монополии к конкуренции в кратчайшие сроки – и получит какое-то время для эволюционного развития в условиях олигополии или монополии. Хотя резкие, радикальные изменения, происходящие в короткие отрезки времени, могут привести к положительным результатам, для российского газового рынка предпочтительнее постепенное, эволюционное развитие.

Таким образом, формирование конкурентной среды в российской газовой промышленности окажет положительное воздействие на отечественный газовый рынок и экономику страны в целом только в том случае, если этот процесс пойдет по пути образования новых компаний, а структура «Газпрома» останется неделимой.

**2.4 Динамика кадровой политики**

Кадровая политика компании переживает серьезные изменения. Во второй половине 1990-х годов в «Газпроме» сформировался механизм проведения закрытой кадровой политики (ориентированной на набор персонала во внутренней среде)[[4]](#footnote-4). Однако после смены высшего руководства компании, кадровая политика стала более открытой. В частности, сам факт, что «первый менеджер» «Газпрома» был сменен «человеком со стороны», ранее не работавшим в данной системе, говорит о развитии новых тенденций в кадровой и корпоративной политике компании. Наем на высшие управленческие должности специалистов извне – непременный атрибут открытой кадровой политики. В начале XXI века на многих предприятиях «Газпрома» на вышестоящие должности аппарата управления были привлечены менеджеры, ранее в компании не работавшие.

«Гибридные» модели управления на практике могут оказаться наиболее результативными и жизнеспособными. Однако поскольку новая модель кадровой политики «Газпрома» строится из элементов открытой и закрытой кадровой политики, то нередко принимаются самые рискованные подходы. Но даже те компании, которые последовательно проводят открытую политику, часто не решаются приглашать на должности первых руководителей сторонних специалистов, ведь адаптация менеджера высшего управленческого уровня, абсолютно не знакомого с производственной спецификой может дорого обойтись предприятию.

Риск в случае «Газпрома» повышается, так как принципы открытой кадровой политики внедряются в компании, в течении длительного времени реализовывавшей только закрытую кадровую политику со всеми её обязательными атрибутами: резервом кадров на выдвижение, системой непрерывного фирменного образования, соответствующей системой мотивации, социальным пакетом (пенсионный фонд, медицинское страхование и т.д.), что подразумевало ориентацию на пожизненный наем работников. Таким образом, начавшийся синтез элементов закрытой и открытой кадровой политики не всегда будет приводить к позитивным результатам. Главное – чтобы динамика моделей кадровой политики соответствовала внутренним потребностям и традициям «Газпрома», развитию отрасли в целом.

**2.5 Технократическое наследие в управлении**

Значительная часть руководителей высшего и среднего уровня на предприятиях ОАО «Газпром» имеют техническое образование. Очевидно, что для эффективного управления компанией в современных условиях, а также для реализации корпоративной политики руководителю требуются не только технические, но и экономические, управленческие знания, а в идеале необходим экономический и управленческий образ мышления. В отличие от других российских предприятий, у «Газпрома» есть большое преимущество – система непрерывного фирменного профессионального образования (СФНПО), которая действует практически с момента создания компании.

Проблема технократизма в управлении усугубляется недостаточной квалификацией среднего управленческого звена предприятий ОАО «Газпром». В частности, в конце ХХ – начале ХХI в. Около 60% руководителей среднего звена управления вообще не имели высшего образования.[[5]](#footnote-5) Поскольку средний управленческий персонал играет важную роль в процессе не только формирования, но и реализации стратегии любого предприятия, недостаточный уровень образования таких руководителей является серьезным препятствием на пути становления корпоративной модели менеджмента на предприятиях «Газпрома». Это еще один фактор, оправдывающий авторитарные традиции в российском управлении.

**2.6 Структурная напряженность**

В целом по «Газпрому» коэффициент структурной напряженности составляет около 7 единиц, в то время как максимально допустимым значением считается 1,3.[[6]](#footnote-6) Другими словами, численность управленческого аппарата почти в семь раз меньше, чем рекомендовано существующими нормативами. Из 23 рассмотренных организаций в 18-ти процентное отношение количества руководителей к общему числу сотрудников ниже минимально допустимого значения, то есть при существенном превышении числа структурных подразделений численность управленческого аппарата меньше допустимой нормы. Теоретически, максимально допустимое рекомендуемое значение по количеству аппарата управления – 29%, а минимально допустимое – 15% от общего числа руководителей. Минимально допустимое число подразделений в организации – 5, а максимально допустимое – 19. Из 23 участников газового рынка, отклонения по коэффициенту структурной напряженности наблюдаются у 21 предприятия. При этом большая часть отклонений велика (в 60, 33, 14 раз и т.д.)

Будет ли эффективным в такой ситуации простое увеличение численности управленческого аппарата? Представляется, что нет. Предлагаемые в теории менеджмента показатели структурной напряженности являются универсальными для любых компаний и рекомендованы для практического применения авторитетными учеными.[[7]](#footnote-7) Однако эти показатели соответствуют развитому менеджменту, предполагающему выполнение руководителем всех присущих ему функций, включая активное участие в процессе выработки и принятия управленческого решения. При авторитарном стиле управления и жестком централизованном руководстве в компании функции менеджера резко сужаются, и он становится просто координатором. Его основная задача в такой системе – контролировать точность исполнения принятых «наверху» решений. Поэтому в авторитарной системе требуется меньшая численность управленческого аппарата. Анализ структур авторитарного типа подтверждает эту точку зрения (структура армии, римской и русской православной церквей и т.д.). Однако описанные отклонения значительно превышают те, которые традиционны для авторитарных структур.

Другой вариант решения проблемы – сокращение численности структурных подразделений в процессе реструктуризации. Данное решение также является рискованным, поскольку речь идет о компаниях, работающих на российском рынке в течение длительного времени и дающих реальные результаты. Такие организационные структуры соответствуют определенным тенденциям и закономерностям функционирования переходной экономики. Тем не менее при проведении реструктуризации предприятий «Газпрома» следует проанализировать организационно – управленческие структуры, степень их рыночной ориентированности, то есть выяснить причину подобных отклонений.

Приведение коэффициента структурной напряженности на предприятиях и в структурных подразделениях ОАО «Газпром» в соответствие с существующими нормативами возможно только после того, как российская модель корпоративного менеджмента сформируется в целом. При этом выполняемые руководителями функции расширятся под влиянием более демократических моделей управления, а организационно – управленческие структуры будут рыночно – ориентированными. Отметим, что в такой вертикально – интегрированной корпорации, как «Газпром», отсутствие финансовой, а зачастую и хозяйственной самостоятельности входящих в него предприятий и подразделений тормозит формирование в них управленческих структур, ориентированных на потребности рынка. Доминирование вертикальных связей в ущерб горизонтальным, является неизбежным следствием авторитарной системы и жесткой централизации. Консерватизм в управлении затрудняет проведение в компании любых изменений и, в частности, не позволяет эффективно адаптироваться к внешней среде. Это серьезный недостаток формирующейся модели корпоративного менеджмента «Газпрома». В то же время подобная система управления оптимальна в случае военных действий, угрозы терроризма и любых «нерыночных» ситуаций.

**2.7 Аутсайдерская модель**

В теории менеджмента выделяют инсайдерскую (власть в компании концентрируется в руках ее менеджеров) и аутсайдеровскую (власть концентрируется у внешних держателей акций – юридических лиц, предприятий и организаций, а также физических лиц) модели корпоративного управления. Инсайдерская модель считается более консервативной, а аутсайдерская – более современной и демократичной, позволяющей адаптироваться к динамике внешнего рынка.

К собственности аутсайдеров можно отнести, прежде всего, акции «Газпрома», принадлежащие государству, а также российским юридическим лицам и иностранным инвесторам, то есть 86,68% акций. Кроме того, из 13,32% акций, принадлежащих российским физическим лицам, определенный процент приходится на людей, не работающих в компании, следовательно, они также могут быть отнесены к аутсайдерам. Поскольку в настоящее время информация о доле акций, находящихся в собственности работников компании, официально не публикуется, для иллюстрации примерного положения дел можно воспользоваться данными прошлых лет. В 1996 г. руководство компании заявляло, что ее работникам принадлежит 15% акций,[[8]](#footnote-8) то есть они – то и являлись единственными инсайдерами ОАО «Газпром». В 1996 – 2006гг. администрация компании и «Газпромбанк» проводили активную скупку ее акций у работников, и есть основания предполагать, что собственниками акций становились аутсайдеры – государство и физические лица. Таким образом, доля аутсайдеров в структуре капитала ОАО «Газпром» еще больше.

Таким образом, можно сделать вывод: в ОАО «Газпром» действует аутсайдерская модель менеджмента. Однако специфика аутсайдеров компании состоит в том, что самый большой внешний держатель акций (свыше 50%) – государство. Поэтому вместо содействия усилению рыночной ориентации «Газпрома» и развитию демократических тенденций в управлении система аутсайдеров, наоборот, фактически воспроизводит принципы авторитаризма.

**Глава 3 Совершенствование системы стратегического управления ОАО «Газпром»**

**3.1 Организационное развитие организации**

Итак, стратегическое управление придает направленность развитию организации, но периодически приводит к организационным кризисам. Л. Грейнер предложил оригинальную модель, описывающую развитие таких организаций через последовательность кризисных точек. Он выделяет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии своего развития в следующую лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода (см. рис.1.) Л.Грейнер называет следующие стадии и кризисы организационного развития:

1. Стадия развития, основанного на творчестве. Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в этот период сосредотачивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают. Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

2. Стадия развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент.

Рисунок 2. Модель организационного развития (по Л. Грейнеру)

Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это – кризис автономии.

3. Стадия развития, основанного на делегировании. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но, в конце концов, становится причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

4. Стадия развития, основанного на координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но, вместе с тем, жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной кризиса границ.

5. Стадия развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации, на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изощренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организации. Л. Грейнер считает, что эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости или доверия, когда все устают от работы как единая команда. После разрешения этого кризиса может последовать 6 стадия организационного развития, основанная на дуальной структуре: «привычной» структуре для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций и «рефлексивной» структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Теория организационного развития, выдвинутая Л.Грейнером, подводит к мысли, что все изменения в организации как бы запрограммированы. Сначала организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация функций и структуры управления организацией. Следующим шагом будет их децентрализация.

Далее возникает необходимость в развитии внутриорганизационной кооперации и координации деятельности. На высшей стадии развития организации начинает ощущаться острая потребность в изменении форм коллективной работы, создании команд. Однако рано или поздно наступает стадия «организационной усталости», преодолеть которую можно только через трансформацию организации в целом. В процессе такой трансформации может возникнуть организация, очень похожая на ту, в недрах которой она зародилась, т.е. организация с «традиционной» структурой. Но может возникнуть и организация с «рефлексивной» структурой, т.е. структурой, в которой учтен весь прошлый опыт и в которой может возникнуть механизм самообучения организации.

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако, от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее «век», но и эффективность функционирования.

Американские экономисты Д. Амел и К.К. Праалад, исследовавшие ряд глобальных американских, европейских и японских компаний, установили, что одни компании (такие как, Honda, Komatsu, Canon) функционируют и развиваются более успешно по сравнению с другими (например, General Motors, Caterpillar, Xerox) в силу того, что иначе представляют себе основы и движущие силы своего организационного развития при прочих, в принципе равных, условиях. Результаты проведенного ими анализа указывали на то, что менее успешные компании сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Такие компании, как правило, применяют типовые (generic) стратегии, выбираемые по критерию обеспечения максимального стратегического отрыва. Их основное внимание сосредотачивается на развитии своих подразделений, специализированных по продуктовому или рыночному принципу.

Более успешные компании, напротив, всегда сосредотачиваются на манипулировании своими ресурсами. Они всегда стремятся использовать то, чем располагают в данное время, по-новому, внедряя инновации, пытаясь достичь, казалось бы, недостижимые цели. Главное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов с целью создания новых отличительных способностей у организации. Здесь менеджеры не просто приспосабливают имеющиеся у них ресурсы к требованиям среды, в которой они должны использоваться, оставляя для других те требования, которые их ресурсы не могут удовлетворить. Наоборот, они творчески используют свои ресурсы, формулируя требования окружения, которые они способны полностью удовлетворить, его параметры, которым они могут соответствовать наилучшим образом, заставляя выполнять напряженные планы, таким образом, постоянно обновляя и трансформируя свою организацию как с позиций ее внутреннего строения, так и с позиций ее внешнего окружения. Иными словами, такие организации развиваются по принципу “Познай себя”, что предполагает наличие у них как механизма внутренней рефлексии, так и механизма самоопределения во внешнем окружении. Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых эти способности становятся востребованными окружением, и создать эти условия – вот залог успеха в современном мире. Оказывается, что более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, они активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они соответствуют в максимальной степени.

Бессмысленно сегодня пытаться спрогнозировать направления и тенденции изменений макроэкономических, политических и социальных систем, когда сами эти изменения характеризуются только одним словом – хаос. Хаотичная система развивается по законам, которые даже при самом простом анализе дают “ужасную” картину, подобно той, что представлена на (рис. 2.)

Но, не зная тенденций развития организационного окружения, невозможно представить себе возможности и опасности, которые оно таит в себе. А без этого стратегическое управление сосредотачивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей организации, что, в конце концов, порождает ситуацию, которую Миллер назвал “парадоксом Икара”5 . В древнегреческой мифологии рассказывается об Икаре, который взлетел так высоко и так близко подлетел к солнцу, что его искусственные крылья, созданные из перьев, склеенных между собой жиром, растаяли, и он рухнул вниз и утонул в Эгейском море. Парадокс, естественно, заключается в том, что самое большое достижение Икара, его гордость, явилась причиной его падения и гибели.

Рисунок 3. Модель “хаоса”, описывающая поведение современных макросистем

Миллер считает, что многие выдающиеся организации современности допускают ту же самую ошибку в своем развитии, что и мифологический Икар, становясь заложниками своих сильных сторон. Именно их сильные стороны затем оказываются причиной гибели таких организаций.

Он считает, что достижение успеха организациями через использование их сильных качеств порождает в таких организациях процессы специализации и роста, является причиной самоуверенности и самодовольства, появления догматических правил и ритуалов. Различные по характеру организации по-разному входят в подобную парадоксальную ситуацию. Миллер обнаружил четыре траектории организационного развития, заводящие организации в такую ситуацию (см. табл. 1)

Таблица 1

Траектории развития “парадокса Икара” (по Миллеру)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Исходное качество организации | Характеристика содержания траектории | Конечное качество организации |
| “Конструкторы” | Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно-конструкторских достижениях (например, Digital, Caterpillar, Texas Instruments),развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции. | “Лудильщики” |
| “Строители” | Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии рано или поздно оказываются сильно вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов. Примеры: ITT, Litton Industries, Gulf and Western, Dome Petroleum. | “Застройщики” |
| “Пионеры” | Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские организации, позволяющие им добиваться создания выдающихся продуктов, развивая только эту сильную сторону, однажды оказываются заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей. Примеры: Wang, Rolls Royce, Polaroid. | “Отшельники” |
| “Коммивояжеры” | Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредотачиваясь исключительно на развитии этих качеств, теряют цель своего существования, из-за чего страдает дизайн и качество их продукции, а всё их функционирование сосредотачивается вокруг обслуживания заказов. Примеры: Procter and Gamble, General Motors, IBM. | “Дрейфовщики” |

Следует признать, что организации могут обходиться и без стратегии и стратегического управления. Стратегическое управление является скорее витамином, чем обязательным компонентом. Однако в современных условиях стратегическое управление можно сравнить с сильно действующим витамином, который следует употреблять очень осторожно, чтобы дать организации больше сил для нормального функционирования и развития, а не навредить ей до смерти. Поскольку ритм современной жизни очень сильно отличается от того, что было 30, 20 и даже 10 лет тому назад, постольку и применение витамина “стратегическое управление” должно отличаться от того, что было раньше. Современные стратегии организаций должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование. Те организации, которые пойдут иным путем (путем реализации пассивных стратегий или эволюционного развития), рискуют вскоре оказаться в организационном вакууме. Иными словами, может оказаться, что во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши.

**3.2 Микроэкономическая проблема ОАО «Газпром»**

Серьезной микроэкономической проблемой ОАО «Газпром» на сегодняшний день является существование в рамках одной компании предприятий двух организационно-правовых форм. ОАО «Газпром» — открытое акционерное общество, которое состоит из предприятий, принявших статус обществ с ограниченной ответственностью[[9]](#footnote-9), — ситуация, не традиционная для мирового нефтегазового рынка. Подобная органи­зационно-правовая форма чаще характерна для предприятий малого и среднего бизнеса. Структура такого общества, в отличие от АО, не предполагает наличия механизма привлечения работников к процессу принятия управленческих решений.

Еще в рамках социалистической экономики существовала такая проблема, как отделение собственника от собственности. Формально являвшиеся собственниками своего предприятия или колхоза, реализовать спои права работники фактически не могли. Практика ОАО «Газпром» показывает, что эта проблема и в современных условиях не преодолена. Работник компании «Газпрома», владея его акциями, фактически не является собственником того предприятия, на котором работает, и не может реализовать свои властные полномочия в масштабах всей компании. Вертикально-интегрированные компании международного нефтегазового рынка, как правило, имеют форму холдингов, при которой предприятия, являющиеся акционерными обществами, объединены в группу, включающую одну или несколько материнских компаний, возглавляющих холдинг. Материнские компании вмешиваются в управление других членов группы, выступая держателями пакетов их акций и участвуя в собраниях акционеров. Хотя «Газпром» и именуется холдингом, механизм функционирования последнего на внутреннем российском рынке в полной мере не отработан.

**Заключение**

Об организациях, которые сходят со сцены нашей жизни, принято говорить: “Не приспособились!” А, собственно, почему они не смогли приспособиться? Современная теория управления призывает: “Хотите выжить – придерживайтесь парадигмы стратегического менеджмента! Сформулируйте миссию, определите свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Почувствуете, что принятая стратегия не ведет к желаемым результатам, пересмотрите ее”. Большинство солидных организаций сегодня так и поступают, однако вряд ли можно сказать, что это серьезно меняет суть дела. Где сегодня, например, такие корпорации как Wang и Amstrad – организации-пионеры компьютерного бизнеса? Куда делась организационная независимость британских автогигантов – Rolls Royce и Jaguar? Их больше нет и к сожалению аналогичных примеров бесчисленное множество.

Но разве у компаний, прекративших своё существование, не было стратегии, основанной на том, что в теории стратегического управления принято называть “vision”? Конечно же, была! Да вот только на практике “vision” чаще всего оказывается “illusion”.

Вопрос о том, насколько парадигма стратегического управления способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие, сегодня представляется весьма своевременным и актуальным. Не упрощает ли современная теория менеджмента реальное положение вещей, призывая организации уповать на “стратегическое мышление” и “стратегический подход к управлению”?

Изучение богатого зарубежного и не очень богатого отечественного опыта свободного организационного развития показывает, что:

- в наши дни как у организаций, выстраивающих свое функционирование в соответствии с определенной стратегией, так и у организаций, не имеющих стратегии, шансы выжить практически равны;

- в современном хаотично меняющемся организационном окружении парадигма стратегического управления сама по себе не является панацеей и не гарантирует успешного организационного развития, хотя и привносит в управление организацией определенную целесообразность;

- в организациях, не имеющих четко сформулированной стратегии функционирования, развитие имеет эволюционный характер, тогда как в организациях, управляемых в соответствии со стратегическим планом, такое развитие происходит революционно;

- успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему;

- ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями.

Большинство из тех организаций, которым на протяжении длительного времени удается оставаться “в строю” и функционировать достаточно успешно, не имея стратегического плана, придерживаются принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением. Изменения, происходящие в таких организациях, дискретны, но всегда согласуются с общим направлением изменений в их окружении. В отсутствии представлений о своем будущем положении такие организации ориентируются по направлению изменений во внешнем окружении. Здесь менеджеры стараются удерживать свою организацию в состоянии, напоминающем «здоровье», путем пошаговых, логически связанных между собой изменений, достаточно хорошо согласующихся с изменениями в окружении (см. рис.4). Квин называет такой стиль управления организационными изменениями рациональным инкрементализмом. В таких организациях не происходит глубоких изменений, по крайней мере, до тех пор, пока не происходит глубоких и внезапных перемен в их окружении.

Рисунок 4. Эволюционное развитие организации

Менеджеры идут на инкрементальное управление развитием своих организаций, как правило, тогда, когда:

- четко осознают невозможность прогнозировать состояние организационного окружения в будущем;

- понимают неразрывную связь своей организации с политической системой ее окружения и невозможность проведения самостоятельной линии развития без того, чтобы не вступить в конфликт с этим окружением.

Инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации.

Альтернативой рациональному инкрементализму может быть только противопоставление организации своим условиям. Но, чтобы решиться на такое противопоставление, организация должна обладать огромной силой (политической, социальной, а главное, финансовой). Наши исследования показывают, что чем крупнее организация, чем больший капитал концентрируется в её деятельности, тем меньше у неё остаётся шансов на рациональный инкрементализм. Крупные организации в наши дни не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы с такой же скоростью, с какой меняются политические, социальные, финансовые и технологические условия. Они скорее попытаются изменить эти условия, чем себя. Именно поэтому, сегодня повсеместно наблюдается сверхконцентрация капитала путем слияния, поглощения или трансформации крупных и очень крупных компаний

**Литература**

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Стратегический менеджмент: учебник/ В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.
3. Проблемы и перспективы корпоративного управления

ОАО «Газпром» / Б. Кузьмин, Л. Воробьева, О. Воробьева// Вопросы экономики. – 2007. - №4. – С. 97 – 112. – Библиогр. В подстроч. Ссылках. – табл., диагр.

1. Газпром – оправданный риск / А. Серов // Рынок ценных бумаг. – 2007. - № 13. – С. 14 – 17. – Табл., рис.
2. Стратегические показатели ОАО «Газпром»: основные результаты и актуальные направления исследований / О.Бучнев, В. Калинин, М. Емелин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - №7. – С.102 – 107.
3. Газпром: финансовые итоги 2006г. / Д. Лукашев//Рынок ценных бумаг. - № 15. – С. 22 - 24.
4. Славинская Л. Поправка к годовому балансу России //Нефтегазовая вертикаль. 2002. №6. с. 16-17.
5. Итоги 2003 г. по материалам годового отчета//Нефтегазовая вертикаль. 2004. №12. с. 56-84.
6. Предварительные итоги работы нефтегазового комплекса России в 2002г.//Нефтегазовая вертикаль. 2003. №3.с.26-27.
7. Газпром в вопросах и ответах: Добыча газа 2005г. Фокина Е. Миноритарная нота//Профиль.2005г. 20 июня. С. 44.
8. Газпром в цифрах и фактах 2001-2005гг. М.: ИРЦ ОАО «Газпром», 2006г.
9. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. М. ACADEMA, 2000. С. 168.
10. Воробьева Л.Е. Рыночная трансформация кадровой политики «Газпрома» в 90-х годах ХХ века: этапы, тенденции, перспективы: Автореф. Дис. Кап. Экон. Наук: 08.00.03. Волгоград. 2000. С. 21
11. Климов А.А. Экономическое обоснование вариантов структуры управления строительным производством. М.: Стройиздат, 1985. С. 126.
12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000. С. 201.
13. Стратегия развития газовой промышленности России. М., 1997г. С. 14.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Издательство «Гардарики», 2000г
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Гадарики, 2000г.
16. Дойл Питер. Маркетинг-менеджмент и стратегии/ Пер. с англ.: «Издательство ПИТЕР», 2002г.
17. Котлер Филипп. Основы маркетинга / Пер. с англ. . – М.: «Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2003г.
18. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива \ пер. с франц. СПб.: Наука, 1996г.
19. Манн Игорь. Маркетинг на 100%: «Издательство ПИТЕР», 2003г.
20. Пирсон Б. Краткий курс МБА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005г.
21. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов \ Пре. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 г.
22. Райс Эл, Траут Джек Маркетинговые войны /Пер с англ. – : «Издательство ПИТЕР», 2003г
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для ВУЗов / Пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 1998г.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – 7-е изд., М.: Дело, 2005г.
1. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 496с. [↑](#footnote-ref-1)
2. ОАО «Газпром» / Б. Кузьмин, Л. Воробьева, О. Воробьева // Вопросы экономики. - 2007 - № 4. с. 97 – 112. [↑](#footnote-ref-2)
3. Славинская Л. Поправка к годовому балансу России //Нефтегазовая вертикаль. 2002. №6. с. 16-17; Итоги 2003 г. по материалам годового отчета//Нефтегазовая вертикаль. 2004. №12. с. 56-84; Предварительные итоги работы нефтегазового комплекса России в 2002г.//Нефтегазовая вертикаль. 2003. №3.с.26-27; Газпром в вопросах и ответах: Добыча газа 2005г. Фокина Е. Миноритарная нота//Профиль.2005г. 20 июня. С. 44; Газпром в цифрах и фактах 2001-2005гг. М.: ИРЦ ОАО «Газпром», 2006г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дятлов В.А. и др. Управление персоналом. М.: ACADEMA, 2000. С. 168. [↑](#footnote-ref-4)
5. Воробьева Л.Е. Рыночная трансформация кадровой политики «Газпрома» в 90-х годах ХХ века: этапы, тенденции, перспективы: Автореф. Дис. Кап. Экон. Наук: 08.00.03. Волгоград. 2000. С. 21. [↑](#footnote-ref-5)
6. Климов А.А. Экономическое обоснование вариантов структуры управления строительным производством. М.: Стройиздат, 1985. С. 126; Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000. С. 201. [↑](#footnote-ref-6)
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Указ. соч. С. 204. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегия развития газовой промышленности России. М., 1997г. С. 14. [↑](#footnote-ref-8)
9. За исключением нескольких предприятий, которые, находясь в системе ОАО «Газпром», стали открытыми акционерными обществами (например, «Саратоворгдиагностика», «Волгограднефтемаш» и др.). [↑](#footnote-ref-9)