

блокируя сетевое взаимодействие и разрушая дружественное социальное пространство. Их руководство рассматривает кластеры в качестве своего придатка, занимающего подчиненное место в глобальных продуктовых и технологических цепочках. Именно такая ситуация, на наш взгляд, наблюдается в масложировой промышленности Саратовской области.

Существует точка зрения, что замена горизонтальных связей вертикальными и инициирование образования холдинга как «жесткой» хозяйственной интеграции происходит в узлах сетевой структуры, имеющих высокую плотность. Там, где плотность ниже, образуются «мягкие» формы квазиинтеграции, в том числе кластеры [2, с. 17 – 20]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что кластеры зачастую являются предшествующей стадией полной интеграции, что, на наш взгляд, не совсем верно.

Парадоксально, но реализуемая в России кластер-ориентированная политика, предназначенная для поддержки кластеров, не способствует повышению их конкурентоспособности. Обобщение практики позволяет выделить следующие ее особенности и ограничения:

- в большинстве случаев реализуется директивный или интервенционистский типы политики поддержки высокотехнологичных и инновационных кластеров при меньшем внимании к инновационной трансформации существующих традиционных кластеров;

- проекты формирования кластера иницируются государством, основаны на механизме государственно-частного партнерства и фасилитируются государственными институтами развития;

- понятие и содержание кластера искажается в пользу крупного интегрированного комплекса холдингового типа;

- реализация региональных кластерных инициатив направлена на формирование фокальной структуры кластера с ядром в виде крупного якорного предприятия. При отсутствии такой крупной и конкурентоспособной компании планируется масштабный инвестиционный проект по ее созданию. Намного реже выбирается сетевая (полифокальная) структура с несколькими ядрами регионального кластера;

- многие кластерные инициативы имеют сценарий анонсирования намерений без реальной работы, а мотивы интеграции связаны с получением государственного финансирования. Поэтому после прекращения государственной поддержки такой квазикластер перестает

существовать или перерождается в какое-то другое образование.

В основе данного типа политики лежит восприятие кластеров как линейной технологической цепочки, которую необходимо оптимизировать. Однако данная задача более успешно решается в рамках классической интеграции. Необходим переход к следующему поколению кластерной политики, направленной на стимулирование мультиотраслевых, с диверсифицированными технологическими цепочками кластеров, в которых происходит переброс решений, идей и знаний из одних технологических цепочек в другие [10], формируются сквозные компетенции и осуществляются кросс-отраслевые инновации [5]. Именно такие кластеры соответствуют вызовам постиндустриальной эпохи, могут успешно конкурировать с холдингами и становятся полюсами роста для региона дислокации [9].

1. Бушуев А.Н. Факторы и модели формирования корпоративных образований в промышленности // Вестник СГСЭУ. 2013. № 4 (48).

2. Гагарина Г.Ю. Сетевые структуры и их роль в формировании и развитии пространственной интеграции экономики регионов // Вестник СГСЭУ. 2012. № 5 (44).

3. ГК «ЭФКО» приобрела элеватор в Саратовской области. URL: <http://www.efko.ru/press-centr/relizy/4356/>.

4. Долгий В.И. Региональные экономические интересы промышленных организаций: проблемы и противоречия // Вестник СГСЭУ. 2013. № 5 (49).

5. Княгинин В.Н. Кластерный путь к новой экономике. URL: <http://polit.ru/article/2012/11/19/cluster/>.

6. Куценко Е.С. Кластеры в экономике: практика выявления. Обобщение зарубежного опыта // Обозреватель – Observer. 2009. № 10 (237).

7. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. 2003. Т. 4. № 3.

8. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.

9. Смородинская Н. Территориальные инновационные кластеры: мировые ориентиры и российские реалии. URL: <http://www.hse.ru/data/2013/04/11/1297354387/Smorodinskaya.pdf>.

10. Щедровицкий П. Кластер – путь к неожиданным решениям. URL: <http://www.rg.ru/2012/09/21/reg-pfo/klaster.html>.

11. Щедровицкий П., Княгинин В. Территориальная проекция промышленной политики в России – кто оплатит издержки глобализации? URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2009/2564>.

12. Coleman J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94. Supplement.

13. Coleman J. Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.



andreevata726262@mail.ru

Татьяна Анатольевна Андреева,

кандидат технических наук,

доцент кафедры менеджмента,

Саратовский социально-экономический институт (филиал)

ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

УДК 658.5

ИНТЕГРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье обоснована необходимость интеграции менеджмента качества в общую систему стратегического управления организации. Формирование и все более активное использование систем менеджмента качества в отечественных компаниях в последнее время приобрело достаточно широкие масштабы. Активными темпами идет

внедрение менеджмента качества, ориентированного на стратегию устойчивого развития, и на предприятиях нефтегазовой промышленности, обеспечивающей национальную энергетическую безопасность страны и являющейся локомотивом российской экономики. Идеи устойчивого развития, основанные на принципах постоянного совершенствования деятельности и ориентации на требования потребителей, являются основополагающими и в полной мере соотносятся с требованиями международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000 и специальных стандартов ИСО серии 29000, разработанных непосредственно для нефтегазовой промышленности. Поэтому поиск и применение инновационных подходов для интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления предприятий нефтегазовой промышленности становится особенно востребованным. В статье представлены требования к процессам осуществления стратегического управления, нацеленным на устойчивое развитие, разработан организационный алгоритм внедрения системы стратегического управления, интегрированной в систему менеджмента качества организации, а также предложена матрица интеграции, отражающая взаимосвязь принципов менеджмента качества со стратегическими целями компании и адаптированная к системе сбалансированных стратегических показателей.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, устойчивое развитие, система сбалансированных стратегических показателей.

T.A. Andreyeva

INTEGRATION OF QUALITY MANAGEMENT INTO THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

The paper substantiates the need for integrating quality management into the overall strategic management of the organization. Development and increasing use of quality management systems at Russian companies have recently reached a large scale. Quality management systems designed for sustainable development strategy are being introduced at oil and gas industry that ensures national energy security and is the engine of the Russian economy. The ideas of sustainable development, based on the principles of continuous improvement and focus on customer requirements, are fundamental and fully comply with the requirements of international quality management standards ISO 9000 and ISO special series 29000 which are developed specifically for the oil and gas industry. Therefore, the search for and application of innovative approaches to the integration of quality management into the strategic management system at the oil and gas industry are in especially high demand. The paper presents the requirements to the implementation of strategic management processes, aimed at sustainable development, reveals an organizational algorithm for implementing a strategic management system that is integrated into the system of quality management, and suggest a matrix for integration that reflects the correlation between the principles of quality management system and strategic goals and is adapted to the strategic balanced scorecard indicators.

Keywords: strategic management, strategy, sustainable development, Balanced Scorecard.

Интеграция России в мировое экономическое пространство и глобализация мировой экономики выдвигают новые требования к процессам стратегического управления во всех отраслях народного хозяйства. Данное утверждение особенно актуально для нефтегазовой промышленности, которая обеспечивает энергетическую безопасность национальных экономик всех стран мира. При разработке систем стратегического управления целесообразно ориентироваться на международные, государственные стратегические планы и программы (стратегии, концепции) развития экономики, причем как в отраслевом, так и территориальном аспектах. Многочисленные нормативные документы государства и конкретных нефтегазовых компаний свидетельствуют о том, что стратегия, реализуемая ими, в том числе на международном уровне, согласуется с моделью устойчивого развития, получившей в последнее время широкое общественное признание. Идеи и принципы устойчивого развития изложены в Плане действий по устойчивому развитию ООН «Повестка дня в XXI веке» [4].

Устойчивое развитие – модель развития современного общества, в которой удовлетворение потребностей настоящего поколения не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потреб-

ности. В указанном документе одной из основных задач провозглашается повышение качества жизни населения планеты без увеличения масштабов использования природных ресурсов до степени, превышающей возможности Земли как экологической системы. Программные области устойчивого развития, с которыми согласились все страны, включают:

- экономический рост и справедливость: стимулирование долгосрочного экономического роста путем изменения модели потребления природных ресурсов и производства жизненных благ для людей, обеспечение доступа к использованию природных ресурсов всеми жителями планеты;

- сохранение природных ресурсов и охрана окружающей среды: поиск экономически приемлемых решений проблем сокращения потребления ресурсов, загрязнения окружающей среды и сохранения природной среды обитания;

- социальное развитие: удовлетворение потребностей людей в рабочих местах, образовании, медицинской помощи и других жизненно важных потребностей; сохранение культурного и социального разнообразия, соблюдение прав трудящихся; обеспечение возможностей всех членов общества участвовать в принятии решений, влияющих на их дальнейшую судьбу и др. [3].

Свой вклад в достижение целей устойчивого развития должны вносить как государства, так и компании, организации и люди путем оптимального сочетания целей, средств и результатов деятельности по каждому из направлений. Например, основное требование устойчивого развития руководство компании «Газпром» видит в сбалансированном и рациональном использовании производственных ресурсов в интересах нынешнего и будущих поколений. Ориентиры устойчивого развития помогают выстраивать деятельность компании в русле глобальных усилий, направленных на решение таких важнейших международных проблем, как обеспеченность энергией, снижение вредных выбросов, ускорение социального прогресса.

Идеи устойчивого развития, основанные на принципах постоянного совершенствования деятельности и ориентации на требования потребителей, являются основополагающими. Они в полной мере соотносятся с требованиями международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000 и в специальных стандартах, разработанных непосредственно для нефтегазовой промышленности, ИСО серии 29000. Рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010 нацеливают организации на достижение устойчивого успеха в сложной, требовательной и постоянно меняющейся среде путем использования подхода на основе менеджмента качества. Согласно стандарту устойчивый успех – это результат способности организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей. Устойчивый успех организации достигается за счет ее способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом. Устойчивого успеха можно добиться посредством эф-

фективного менеджмента организации, путем осознания организацией среды своего существования, за счет обучения и должного применения улучшений и/или инноваций [1, с. 3].

Формирование и все более активное использование систем менеджмента качества (СМК) в отечественных компаниях в последнее время приобрело достаточно широкие масштабы. Процесс внедрения СМК на отечественных предприятиях особенно активизировался после вступления России в ВТО. Уже сегодня темп прироста количества предприятий, внедривших и сертифицировавших СМК и на ее основе методов и инструментов постоянного совершенствования, в России один из самых высоких в мире (рис. 1).

Однако важно понимать, что сегодня наличие сертифицированной системы менеджмента качества и стремление к постоянному совершенствованию – это не просто дань модным тенденциям, а жизненная необходимость нормальной деятельности предприятия в рамках ВТО. Это утверждение в полной мере актуально и для предприятий нефтегазовой промышленности.

В настоящее время нефтегазовая промышленность России – один из основных элементов национальной экономики. Так, например, природный газ составляет 50% в структуре баланса первичных энергоносителей в стране. Обеспечение деятельности данной отрасли и ее развитие являются жизненно важными для страны как в экономическом, так и в социальном и внешнеполитическом аспектах. Перспективы развития экономики Российской Федерации непосредственным образом зависят от важнейшего народно-хозяйственного комплекса – нефтегазового, на долю которого приходится более четверти производственного объема страны, а также основная доля налоговых и валютных поступлений го-

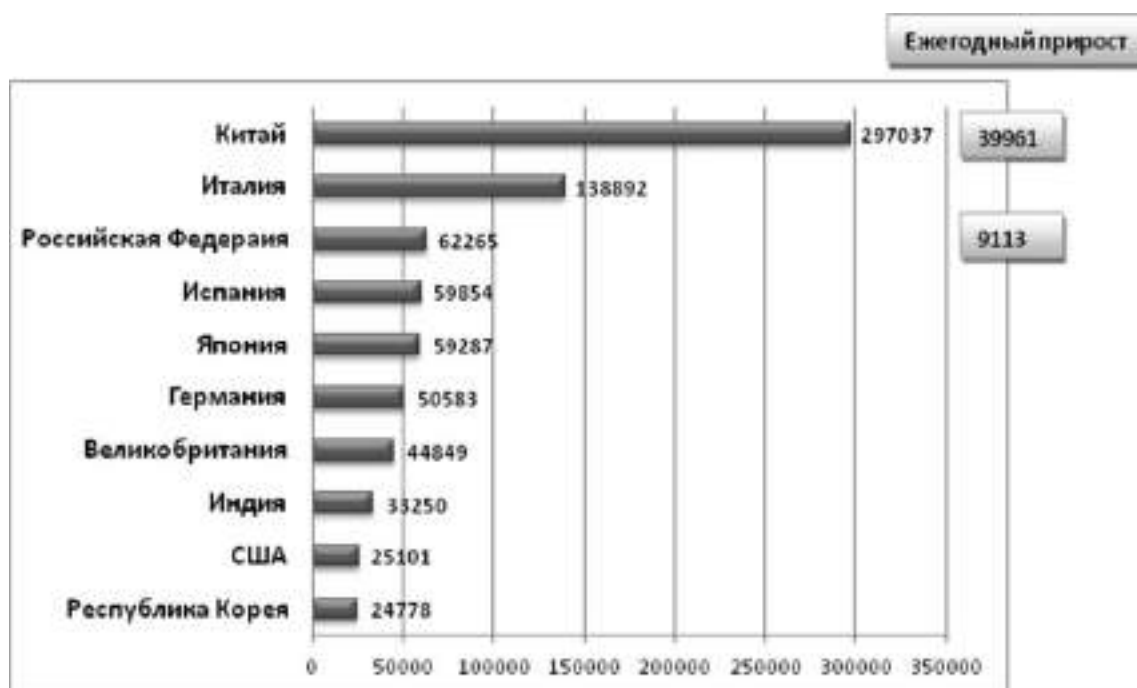


Рис. 1. Динамика предприятий, внедривших и сертифицировавших СМК

сударства. Реализация разработанной и утвержденной энергетической программы России до 2030 г., которая перекликается с концепцией долгосрочного развития РФ – это постановка целей и путей их достижения в долгосрочных стратегических планах конкретных бизнес-единиц данной отрасли. Главной задачей энергетической стратегии России является определение путей достижения качественно нового состояния топливно-энергетического комплекса (ТЭК), роста конкурентоспособности его продукции и услуг на мировом рынке на основе использования потенциала и установления приоритетов развития комплекса, а также формирования мер и механизмов государственной энергетической политики с учетом прогнозируемых результатов ее реализации.

Известно, что конкурентоспособность предприятия, в том числе и крупнейших вертикально интегрированных нефтяных и газовых компаний, определяется наличием у компании эффективно функционирующей системы менеджмента качества продукции. С разработкой, внедрением и сертификацией системы менеджмента качества предприятие будет функционировать на совершенно новом уровне, особенно если подойдет к ее внедрению не формально и сможет интегрировать ее в общую систему менеджмента предприятия. Поэтому вопрос о соотношении теории и практики управления качеством и различных аспектов общего менеджмента постепенно становится особенно актуальным и переходит из теоретической плоскости в практическую. В первую очередь речь идет о стратегической роли управления качеством.

Исторически широкое применение подходов и методов на основе менеджмента качества и концепции TQM началось с Японии, хотя сама концепция начала формироваться в США и попала оттуда в японские компании через американских бизнес-консультантов, которых японцы активно приглашали начиная со второй половины 1940-х гг. для восстановления народного хозяйства после войны. Вдохновленные идеями Э. Деминга и Дж. Джурана, японские бизнесмены были увлечены открывшимися перед ними перспективами повышения конкурентоспособности за счет использования разнообразных инструментов менеджмента качества. Концепция всеобщего управления качеством TQM, попав на благодатную почву, развивалась и дополнялась новыми методами и инструментами, обеспечивая устойчивые конкурентные преимущества японским товарам на мировых рынках.

В период 1960 – 1990-х гг. использование различных методов и инструментов менеджмента качества представляло собой некую организационную инновацию. Построение СМК в соответствии с принципами, закрепленными в стандартах ИСО серии 9000, привело к существенному изменению всей системы управления организацией, позволило улучшить качество и обеспечить рост потребительской удовлетворенности, а следовательно, повысить конкурентоспособность [2, с. 8].

Однако зарубежный и отечественный опыт показывает, что внедрение и функционирование СМК вызывает ряд проблем, связанных с необходимостью адаптации требований стандартов ИСО серии 9000 к особенностям отрасли и органичной интеграции системы менеджмен-

та качества в общую систему стратегическую управления предприятием. Такие проблемы возникают в результате представления СМК предприятия как отдельного проекта со своей документацией, руководством, исполнителями, целями и задачами, что неизбежно вызывает противоречия в производственной, финансовой и других сферах деятельности предприятия. Сотрудники предприятия начинают рассматривать СМК не как инструмент повышения качества и конкурентоспособности продукции, услуг, предприятия, а как лишнюю нагрузку, усложняющую деятельность предприятия. И только требования внешней среды порой заставляют руководство предприятий формально внедрять и сертифицировать СМК.

Аналогичные проблемы возникают и при внедрении специализированного для нефтегазовой отрасли стандарта ИСО 29001. Содержание этого стандарта аналогично ИСО 9001, и лишь небольшие поправки и уточнения приближают эту систему к особенностям отрасли. Подобное предубеждение может быть устранено в результате разработки согласованных подходов и механизмов адаптированной интеграции СМК в общую систему стратегического управления предприятием. Несомненным приоритетом при их разработке будут пользоваться рекомендации стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

Изучение рекомендаций стандарта, экстраполяция их на сложные, постоянно изменяющиеся условия внешней и внутренней среды предприятий нефтегазовой промышленности позволили представить согласованный алгоритм организационной реализации задач внедрения системы стратегического управления интегрированной с СМК организации (рис. 2).

Методологической основой создания данного алгоритма стали требования стандарта ИСО 9004-2010, нацеливающего организацию на достижение устойчивого успеха на основе менеджмента качества [1, с. 3]. Аналитический этап алгоритма предусматривает всесторонний анализ внешней и внутренней среды организации, оценивающий текущее состояние организации, а также подробный анализ ожиданий всех заинтересованных сторон. На этапе выработки стратегии происходит создание альтернативных вариантов и выбор оптимальной стратегии, включающей аспекты повышения качества продукции/услуг. Результатом осуществления этих двух этапов является формулировка согласованных стратегических документов организации – Миссии и Политики в области качества.

Для достижения установленных стратегических целей организации необходимо перевести их в комплексную адаптированную к особенностям отрасли систему сбалансированных стратегических показателей. При этом целевые ориентиры предприятия логичнее разделить на несколько стратегических перспектив, которые находятся в тесной взаимосвязи. Цели, касающиеся достижения определенных показателей качества, должны быть интегрированы в общую систему стратегических показателей качества.

Ориентированная на требования всех заинтересованных сторон и учитывающая факторы внешней и внутренней среды система стратегических показателей

и целей разворачивается сверху вниз. Показатели деятельности организации детализируются до уровня бизнес-единиц, причем на этом этапе очень важно обеспечить развертывание системы целевых показателей не только по вертикали, но и по горизонтали за счет согласования показателей между владельцами процессов на межфункциональном уровне. При формулировке целей рекомендуется подразумевать способы их достижения [5].

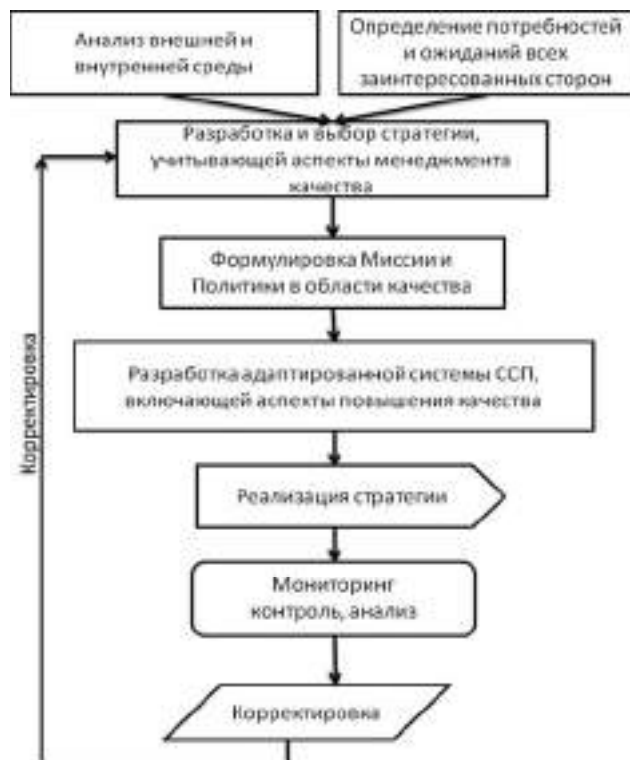


Рис. 2. Организационный алгоритм внедрения системы стратегического управления, интегрированной с СМК организации

После реализации намеченных стратегических планов наступает этап мониторинга, подразумевающий контрольные и аналитические мероприятия. В случае обнаружения несоответствий необходим этап корректировки, который может быть использован также для корректировки и актуализации первоначальной стратегии в зависимости от изменяющихся условий окружающей внешней и внутренней среды предприятия.

Разработка стратегии и политики в области качества, нацеленной на устойчивое развитие, требует обязательной реализации следующих процессов:

- непрерывный мониторинг и регулярный анализ среды организации, включая потребности и ожидания ее потребителей, конкурентную ситуацию, новые технологии, политические перемены, экономические прогнозы и социологические факторы;
- выявление и определение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон;
- оценка возможностей существующих процессов и имеющихся ресурсов;
- выявление будущих потребностей в ресурсах и технологиях;

- актуализация своей стратегии и политики;
- определение выходов процессов, необходимых для удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон [1, с. 4].

Для того чтобы процесс реализации стратегии устойчивого развития был наиболее результативен и эффективен, организации необходимо:

- преобразовать стратегию и политику в измеримые цели для всех соответствующих уровней организации;
- устанавливать временные рамки для каждой цели и распределять ответственность и полномочия по достижению данной цели;
- оценивать стратегические риски, определять соответствующие контрмеры;
- выделять ресурсы, требуемые для развертывания необходимой деятельности;
- осуществлять деятельность, необходимую для достижения поставленных целей.

Для реализации стратегии и политики в области качества мы предлагаем воспользоваться инновационным методом стратегического развертывания политики «хосин канри», который используют передовые японские предприятия. Это метод стратегического управления и инструмент управления качеством одновременно, а также операционная система компании, обеспечивающая надежный рост прибыли, позволяющая управлять компанией на межфункциональном уровне. Эта методология получила свою популярность под влиянием учения Питера Друкера о направленности рынка и долгосрочном планировании, практики цикла Деминга – Шухарта («планируй – делай – проверяй – действуй»), а также опыта Э. Деминга и Дж. Джурана, которым они поделились с ведущими промышленниками Японии. «Хосин канри» помогает интегрировать цикл Деминга PDCA и функции планирования на различных уровнях иерархии организации. При этом процессы PDCA в организации становятся как бы вмонтированными один в другой, по мере того как стратегический план последовательно развертывается на различных уровнях управленческой иерархии. В результате реализуются сразу две важнейшие функции – разработки и реализации согласованной стратегии и концепция устойчивого развития и постоянного совершенствования [5, с. 118].

Одной из важнейших задач современного менеджмента является достижение наиболее полной согласованности в масштабах всей корпорации, предусматривающее эффективное межфункциональное взаимодействие для наиболее полного удовлетворения запросов потребителей, а также объединение и подчинение общей цели таких разных областей деятельности, как менеджмент качества и стратегическое управление. Наиболее действенным инструментом, позволяющим это сделать, является процессный подход, способствующий наиболее эффективной консолидации интересов различных функциональных подразделений компании. При реализации процессного подхода в стратегическом управлении организации следует четко описать последовательность процессов, определить их взаимосвязи, регулярно выявлять потенциальные проблемы и создавать благоприятные условия для установления, согласования и распространения целей на все уровни организации. При этом целевые ориентиры бизнес-сегментов корпорации

логичнее разделить на несколько стратегических перспектив, которые находятся в тесной взаимосвязи. Наиболее оптимальной системой, объединяющей в одной структуре финансовые и нефинансовые показатели, которые можно было бы с максимальной пользой применять для поддержки управленческих решений, является методика Balanced Scorecard. Адаптация системы сбалансированных стратегических показателей, направленная на стремление учесть интересы всех сторон в рамках требований стандартов менеджмента качества, позволила получить матрицу интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления и сформулировать адаптированную систему сбалансированных стратегических показателей (таблица).

ятий во внедрении и сертификации СМК, а их эффективная работа возможна только в условиях полного согласования с общей системой управления организации. Поиск путей интеграции менеджмента качества с общей системой стратегического управления обусловлен необходимостью устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятий нефтегазовой промышленности в условиях глобального рынка нефти и газа.

1. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2011.

2. Овсянко Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями: научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.

Матрица интеграции менеджмента качества в систему стратегического управления в аспекте адаптированной системы сбалансированных стратегических показателей

Стратегическая перспектива	Принцип менеджмента качества	Стратегические цели	Адаптированная система сбалансированных стратегических показателей	Методы менеджмента качества
Инфраструктура/сотрудники	1. Лидерство руководителя. 2. Вовлечение персонала	1. Развитие организационного потенциала. 2. Развитие информационной базы. 3. Развитие человеческого капитала. 4. Формирование кадрового резерва	1. Удовлетворенность персонала условиями труда. 2. Затраты на обучение персонала. 3. Затраты на информационное оснащение производства	1. Кружки качества. 2. Постоянное обучение. 3. Бригадный метод работы
Внутренние процессы	1. Процессный подход. 2. Принятие решений, основанных на фактах. 3. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	1. Демонстрация технологического превосходства. 2. Безаварийная работа. 3. Демонстрация операционного совершенства (совершенствование системы управления, повышение имиджа)	1. Коэффициент обновления оборудования. 2. Производительность труда. 3. Объем производства. 4. Уровень дефектности/потерь. 5. Время на переделку. 6. Количество аварийных ситуаций. 7. Затраты на устранение несоответствий	1. Разработка ландшафта взаимосвязанных бизнес-процессов организации. 2. Аудит поставщиков. 3. Статистические методы контроля качества, ФСА, FMEA-анализ, «Канбан», JIT, 5S. 4. Бережливое производство
Рынки/клиенты	1. Ориентация на потребителей. 2. Постоянное совершенствование	1. Увеличение объема продаж. 2. Повышение качества продукции/услуг. 3. Повышение удовлетворенности клиентов	1. Объем продаж. 2. Количество жалоб и рекламаций. 3. Удовлетворенность потребителей качеством продукции/услуг	1. QFD, FMEA-анализ
Финансы	1. Системный подход. 2. Принятие решений, основанных на фактах	1. Эффективное использование активов. 2. Совершенствование системы издержек. 3. Увеличение возможности получения доходов. 4. Повышение стоимости компании	1. Коэффициент рентабельности. 2. Коэффициент ликвидности. 3. ROI – рентабельность инвестиций	1. ФСА, анализ затрат

Эта матрица отражает взаимосвязь принципов менеджмента качества со стратегическими целями компании, которые преобразуются в измеримые целевые показатели.

Таким образом, возросшая потребность предприятий в обеспечении качества и конкурентоспособности своей продукции (услуг) и нормативные требования внешней среды способствуют росту заинтересованности предпри-

3. Отчет о деятельности в области устойчивого развития за 2008 – 2009 гг. // Официальный сайт ОАО «Газпром». URL: <http://www.gazpromg.ru>.

4. Повестка дня в XXI веке: принят Конференцией ООН по окружающей среде и развитию (г. Рио-де Жанейро, 3 – 14 июня 1992 г.). URL: <http://www.gazprom.ru>.

5. Яшин Н.С., Андреева Т.А. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорацией // Вестник СГСЭУ. 2013. № 5 (49).