

Высоцкий О. А., Гарчук И. М.

## КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА – ОСНОВА ИХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УСПЕХА

**Введение.** Скорость инновационного развития современного общества увеличивается с каждым новым этапом развития научно-технического прогресса. Постоянные вызовы времени с появлением новых технических и технологических достижений требуют от организаций адекватной реакции на происходящие события. Устойчивый успех организаций зависит от уровня грамотности и готовности ее специалистов входить в жизненное пространство внешней среды организации, понимая ее особенности и готовность грамотно выстраивать свои жизненные программы, обеспечивающие специалисту достойный уровень саморазвития.

В 2016 году для определения позиции государства в условиях постоянного и стремительного развития научно-технического прогресса Совет Министров по заданию Президента Республики Беларусь разработал и опубликовал программу Комплекса мер, требующую развивать стратегическое мышление специалистов на всех уровнях управления во всех отраслях экономики и технического развития нашего общества, затрагивая все министерства, ведомства и органы управления [1]. Необходимо отметить, что разработка Комплекса мер была выполнена своевременно и опередила на два года появление международного стандарта качества ISO 9004:2018 [2]. Стандарт ISO 9004:2018 определил приоритеты в управлении устойчивым успехом организации. Фактически стандарт подтвердил, что оперативное управление отвечает за управление качеством выпускаемой продукции, а стратегическое управление – за управление устойчивым успехом организации. В системах управления устойчивым социально-экономическим развитием организации вопросы устойчивого успеха решаются высшим звеном управления, вопросы качества продукции реализуются специалистами организации и руководителями подразделений в оперативных режимах управления производством выпускаемой продукции (международный стандарт ISO 9001:2015).

В системах управления организацией присутствуют подсистемы оперативного, текущего и стратегического управления. Они взаимозависимы, определяют условия и возможности достигать устойчивого успеха и каждая из них использует свои показатели, функции управления, временные интервалы движения по траекториям развития, свои вектора сил развития и скорости развития. Все три подсистемы управления должны подчиняться закону обратной связи, разработанному в 2009 году и условиям устойчивого успеха организации, т. е. требованиям стандарта ISO 9004:2018.

**Управление устойчивым успехом организации.** Сегодня организации должны иметь новую теорию управления устойчивым успехом качества организации, определяющую основные и дополнительные функции управления организацией; процессы управления и процедуры, устанавливающие движение уровней управляемости организацией; переходные процессы в системах и подсистемах управления; условия прозрачного управления в процессах управления организацией. В соответствии со стандартом систему управления устойчивым социально-экономическим развитием организации можно рассматривать как систему управления организацией в условиях устойчивого успеха, которая опирается на формирующие ее основные факторы:

- среду организации, включающую заинтересованные стороны;
- отличительные особенности организации, включающие ценности и культуру;
- политику и стратегию организации (плановую, вероятностную и

стохастическую);

- процессы подсистем управления организацией;
- управление ресурсами организации, в том числе личностные ресурсы человека, организационные знания, методы оценки результатов деятельности и производственной среды организации;
- показатели деятельности, анализа и оценки результатов деятельности;
- улучшения и инновации, создающие условия устойчивого успеха организации.

Факторы, формирующие систему управления устойчивым социально-экономическим развитием организации, определяют показатели и функции, входящие в процедуры и процессы управления условиями устойчивого успеха организации. Качеством организации называют степень, с которой присущие характеристики организации удовлетворяют потребностям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха. Управление устойчивым успехом осуществляется, если организация способна повышать свое качество и добиваться устойчивого успеха за счет последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон на долгосрочной основе краткосрочными и среднесрочными целями [2].

Категория «качество организации» включает в себя процессы управления, характеризующие степень удовлетворения организацией потребностей и ожиданий ее заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха. Процесс управления устойчивым успехом осуществляется, если организация способна повышать свои качества и добиваться устойчивого успеха за счет последовательного удовлетворения потребностей и ожиданий своих заинтересованных сторон в стратегических, текущих и оперативных целях. Стандарт ISO 9004:2018 ввел в систему управления устойчивым социально-экономическим развитием организации одиннадцать новых процессов управления и семь новых категорий, характеризующих процедуры и процессы управления организацией. В процессы управления вошли:

- управление заинтересованными сторонами;
- управление отличительными особенностями организации;
- управление определением процедур и процессов;
- управление человеческими ресурсами;
- управление организационными знаниями;
- управление производственной средой;
- управление показателями деятельности организации, их измерением и анализом;
- управление улучшением и инновациями;
- управление внешними и внутренними факторами.

Новые категории, вошедшие в систему управления устойчивым социально-экономическим развитием организации, определили понятия:

- среда организации;
- отличительные особенности организации;
- политика и стратегия;
- управление процессами;
- управление ресурсами;
- анализ и оценка результатов деятельности;
- улучшение, извлечение уроков и инновации.

Все перечисленные процессы управления, процедуры и катего-

**Высоцкий Олег Арсентьевич**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и логистики Брестского государственного технического университета.

**Гарчук Инна Максимовна**, магистр, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

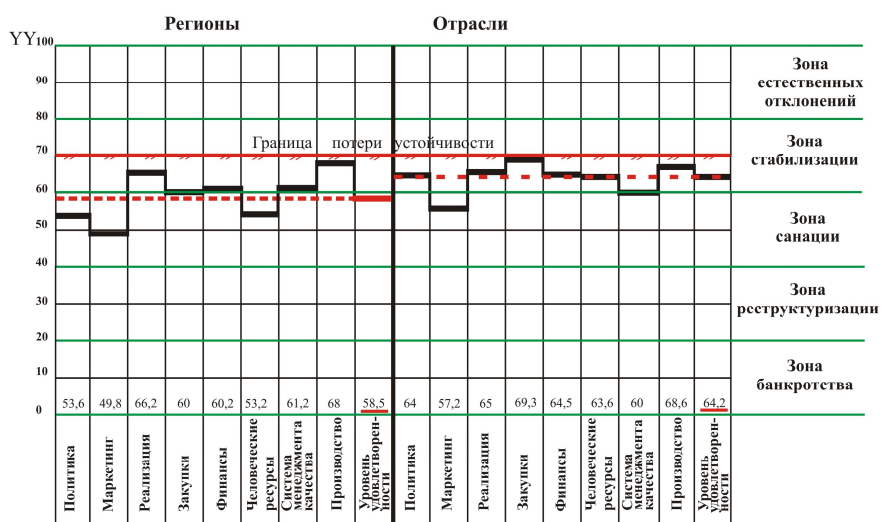
рии вошли в определение и содержание системы управления устойчивым социально-экономическим развитием организации. Таким образом, можно говорить о создании новой модели управления организацией, функционирующей в условиях устойчивого успеха. Исследования процессов управления, присутствующих в производственных организациях Брестского региона, выявили, что процессы оперативного управления в организациях присутствуют, а некоторые процессы текущего управления и стратегического отсутствуют, что не позволяет организациям достигать поставленных целей.

В таблице 1 приведены уровни степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон управления организациями Брестской области с учетом специальных функций управления.

**Таблица 1** – Степень удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон процессами управления организациями Брестской области

Наименование региона Брестской области	Специальные функции управления, %								Управление организациями, %
	политика	маркетинг	реализация	закупки	финансы	человеческие ресурсы	система менеджмента качества	производство	
Барановичский	64	49	68	62	61	48	60	64	59,5
Брестский	70	78	73	63	70	66	78	80	72,3
Жабинковский	32	42	72	54	36	44	66	68	51,8
Кобринский	49	49	64	61	63	57	61	59	55,8
Пружанский	53	31	54	60	71	51	41	69	53,8
Итого	53,6	49,8	66,2	60	60,2	53,2	61,2	68	58,5

Самые низкие уровни степени удовлетворенности заинтересованных сторон в процессах управления маркетингом, человеческими ресурсами, системой менеджмента качества, политикой организации. Уровни степени удовлетворенности заинтересованных сторон организаций специальными функциями управления находятся в диапазоне от 49 % до 80 % (по средним показателям). На рисунке 1 представлен график определения зон и уровней степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон организаций.



**Рисунок 1** – Уровни степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

В таблице 2 приведен анализ уровней степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон процессами управления организаций Брестской области по отраслям.

**Таблица 2** – Степень удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в процессах управления отраслевыми организациями Брестской области

Наименование отраслей Брестской области	Специальные функции управления, %							Управление организациями, %	
	политика	маркетинг	реализация	закупки	финансы	человеческие ресурсы	система менеджмента качества		
Организации АПК	69	58	68	72	69	61	64	73	67
Промышленные организации	60	51,6	61,1	68	56,6	60	50	60	59,6
Строительные организации	63	62	66	68	68	70	66	73	66
Итого	64	57,2	65	69,3	64,5	63,6	60	68,6	64,2

Самые низкие уровни степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон процессами управления маркетингом и системой менеджмента качества.

Уровни удовлетворенности заинтересованных сторон организаций регионов текущим управлением равен 58,5 %, что говорит о сложных отношениях в региональных системах управления организациями. В отраслевых системах управления организациями степень удовлетворенности заинтересованных сторон несколько выше и составляет 64,2 %, что также подтверждает сложность отношений в отраслевых системах управления организацией. Если приравнять уровни удовлетворенности заинтересованных сторон с характеристиками уровней управляемости организацией, то можно сделать вывод, что в организационной структуре управления отсутствуют процессы управления основными или специальными функциями, что приводит к отсутствию процедур управления, входящих в эти процессы, и система управления не может поддерживать уровни удовлетворенности заинтересованных сторон. В этих условиях нужна ревизия организационной структуры управления, штатного расписания и функциональных обязанностей для определения полноты процессов и процедур управления, оценки качества и своевременности выполнения целей, задач и заданий, а также принятия решений по корректировке процессов и процедур управления.

Особое внимание обращает процесс управления человеческими ресурсами, количественная оценка характеристик, определяющих ресурсы человека включает: производственно-психологические, производственно-функциональные, вспомогательные характеристики человека и др. Производственно-психологические характеристики определяют степень коммуникативности, целеустремленности, организаторских способностей, темперамент, профессиональную ориентацию. Производственно-функциональные характеристики определяют ситуационно-комплексную оценку работника, деловые качества специалиста, сложность выполняемой работы, результаты труда. Вспомогательные характеристики определяют технику личной работы, анализ временных потерь. Разработанные методы самоанализа деловых качеств человека и метод самоформирования деловых качеств человека позволяют организовать программу по повышению или улучшению деловых качеств человека с учетом его потребностей и потребностей внешней среды.

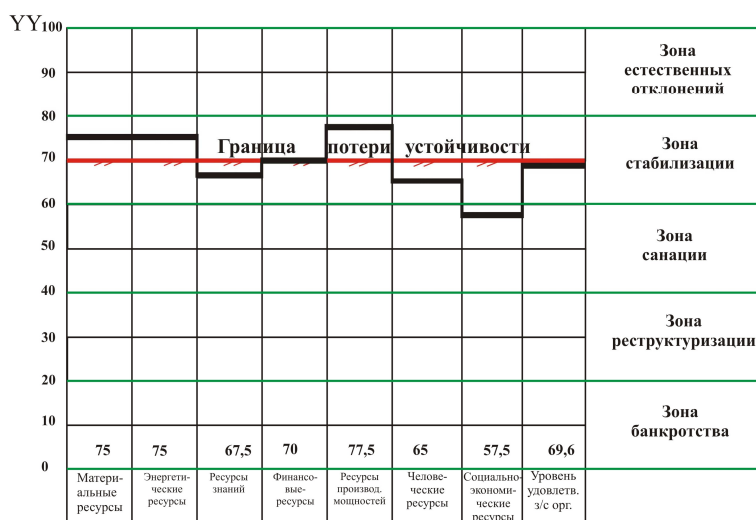
В таблице 3 приведены оценки деловых характеристик специалистов организации XYZ.

**Таблица 3** – Оценки деловых характеристик специалистов организации XYZ

Деловые характеристики специалистов	Минимальная оценка, %	Максимальная оценка, %	Средняя оценка, %
Организованность	36	64	46
Коммуникативность	35	90	62
Целеустремленность	36	85	65
Техника личной работы	42	96	72
Деловые качества	82	95	88
Ситуационно-комплексная	82	92	86

Средняя оценка деловых качеств специалистов по организации составила 73,5 %. Потенциальные возможности улучшить деловые качества в вопросах организованности, коммуникативности и целеустремленности могли бы позволить увеличить производительность труда на 10–17 %.

Особое внимание в проводимых исследованиях было уделено организациям топливно-энергетического комплекса. Рассматривалась удовлетворенность заинтересованных сторон управлением стратегическими показателями организации: ресурсами производственных мощностей, материальными, энергетическими, финансовыми, человеческими, социально-экономическими ресурсами, организационными знаниями. В таблице 4 приведены уровни степени удовлетворенности заинтересованных сторон стратегическими ресурсами организаций ТЭК Брестской области.



**Рисунок 2** – Уровни степени удовлетворенности заинтересованных сторон стратегическими ресурсами организаций ТЭК

**Таблица 4** – Степень удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон в процессах управления организаций ТЭК

Величины степени удовлетворенности	Основные функции управления, %							Уровень удовлетворенности, %
	Материальные ресурсы	Энергетические ресурсы	Ресурсы знаний	Финансовые ресурсы	Человеческие ресурсы	Ресурсы производственных мощностей	Социально-экономические	
Максимальная	80	80	90	80	80	90	90	86,5
Средняя	75	75	67,5	70	65	77,5	57,5	69,6
Минимальная	60	60	40	40	40	60	40	55

Анализ показателей степени удовлетворенности заинтересованных сторон стратегическими ресурсами организаций ТЭК показал, что она выше, чем у промышленных организаций на 5,4 % и если добавить процессы управления человеческими ресурсами, увеличивающие производительность труда в коллективе организации, то можно достичь условий устойчивого успеха. Внедрение в процессы управления организацией рекомендаций международных стандартов ISO 9004:2018 позволяет нейтрализовать проблемы в процессах управления энергетической отрасли и создать условия для устойчивого успеха организаций.

На рисунке 2 представлен график определения зон и уровней степени удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон ТЭК.

Из анализа процессов управления следует, что организации ТЭК имеют уровень удовлетворенности потребностей и ожиданий заинтересованных сторон равным 69,6 %, что соответствует зоне стабилизации процессов управления, и при разработке программы по реализации положений ISO 9004:2018, организации смогут достичь устойчивого успеха, стать конкурентоспособными и «качественными» организациями [2].

В процессе управления организацией используется восемь специальных функций управления, одна из которых управление производством качественной продукции. Процессы производства качественной продукции сертифицируются и регламентируются стандартом качества ISO 9001:2015. В свою очередь управление качеством организации охватывает все остальные функции управления организацией. Процессы управления качеством организации опираются на основные функции стратегического управления в жизненных циклах развития организации, учитывающих стратегическое развитие научно-технического прогресса и стратегическое развитие организаций ТЭК в регионе. Именно они создают предпосылки к развитию производственных мощностей организаций регионов.

В Республике Беларусь приняты циклы стратегического развития отраслей: плановый стратегический – 5 лет, вероятностный стратегический – от 5 до 10 лет, стохастический стратегический цикл – от 10 до 15 лет. Циклы научно-технического прогноза закладывают новые технологии управления, технологии развития отраслей, новых производств, материалов, машин и оборудования, нового образа стратегического мышления и условий устойчивого успеха организации.

В 2017 году Центр устойчивого развития предприятий (ЦУРП) Брестского государственного технического университета вошел в программу «Система мер по управлению качеством в промышленном комплексе Брестской области на 2017-2020 годы». Реализация подпунктов программы показала, что организационные структуры управления, штатное расписание и функциональные обязанности специалистов предприятий не готовы к охвату всех основных, специальных и общих

функций управления и не могут реализовать все процессы и процедуры инновационных технологий эффективного менеджмента. Еще одна проблема организаций связана с отсутствием персонализированной оценки руководителей за реализацию процессов и процедур управления устойчивым успехом организации. Если измерение процессов управления на оперативном уровне частично, но реализуется, то в режимах текущего управления эти оценки не удовлетворяют заинтересованные стороны, а на уровне стратегического управления они вообще не измеряются и не рассматриваются. Не подготовив систему управления организацией к движению в режиме устойчивого успеха, нет оснований полагать, что организация удержит устойчивое развитие.

**Заключение.** Проведенные исследования показали, что уровни управляемости большинства организаций Брестского региона находятся в диапазоне 70–40 %, т. е. система управления находится в зонах стабилизации, санации или реструктуризации. Такие невысокие значения уровней управляемости говорят о том, что не все руководители организаций осознают необходимость применения новых методов, подходов и технологий управления организациями.

Проблемные зоны в управлении имеют своих исполнителей; свои границы в уровнях управляемости; свои отрицательные воздействия в виде сил торможения, препятствующие устойчивому развитию; свои затраты на нейтрализацию проблем в управлении; свои потери времени, в течение которого существуют проблемные зоны. Для обеспечения устойчивого успеха организации необходима

разработка программы, включающая мероприятия по реализации положений ISO 9004:2018.

Из анализа эффективности управления организациями Брестского региона следует, что целесообразно разработать и добавить в учебные планы всех специальностей высших учебных заведений дисциплину «Инновационные технологии эффективного менеджмента». Для руководителей и специалистов организаций в рамках повышения квалификации провести обучение по реализации курса «Инновационные технологии эффективного менеджмента» в практике производственно-хозяйственной деятельности организаций.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Комплекс мер на 2016–2020 годы по стимулированию внедрения в экономику страны передовых методик и современных международных систем управления качеством, утвержденным Советом Министров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.slutskcsms.by/document/Komp\\_mer\\_2016-2020.DOC](http://www.slutskcsms.by/document/Komp_mer_2016-2020.DOC). – Дата доступа : 20.04.2018.
2. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации : ГОСТ ИСО 9004-2018. – Москва: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: Стандартинформ, 2018.
3. Высоцкий, О. А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р. С. Седегова. – Минск : ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.

Материал поступил в редакцию 24.09.2019

#### **VYSOTSKY O. A., GARCHUK I. M. The quality of the organizations of the fuel and energy complex is the basis of their strategic success**

The factors that form the management system for the sustainable socio-economic development of the organization, which determine the indicators and functions that are part of the procedures and processes for managing the conditions of sustainable success of the organization, are considered. The definition of the quality of the organization is given and its components are determined. New processes and management categories included in the management system for the sustainable socio-economic development of the organization are presented. The levels of satisfaction of the needs and expectations of stakeholders by managing organizations of the fuel and energy complex and other sectors of the Brest region are analyzed, taking into account special management functions. The production and psychological characteristics of the organization's specialists are considered, which determine the situationally comprehensive assessment of the employee, his business qualities, the complexity of the work performed and the results of the work.

УДК 658.7.01

**Бережная Г. Г.**

## **СУЩНОСТЬ И ВИДЫ РИСКОВ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК ОРГАНИЗАЦИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

**Введение.** Строительная сфера республики Беларусь на современном этапе экономического развития является одной из крупнейших отраслей материальной сферы. Она генерирует в себе серьезный экономический потенциал и имеет широкие межотраслевые и внутриотраслевые экономические связи. Как сложная динамическая система, звенья которой обособлены в окружающей среде по определенным признакам и образуют единую, устойчивую и взаимосвязанную структуру между собой и внешней средой, строительный комплекс действует под влиянием многообразных факторов риска. Функционирование данной сложной системы в условиях риска может привести к снижению как уровня доходов, так и в целом экономической устойчивости строительных организаций. В целом все это ведет к необходимости осуществления внешнего регулирующего воздействия на отдельные компоненты этой сложной системы, что, в свою очередь, поможет строительным организациям достичь планируемого экономического результата, также дает возможность минимизировать потери материальных ресурсов и времени.

В условиях жесткой ценовой конкуренции стратегии предприятий строительной отрасли направлены в первую очередь на снижение себестоимости строительных работ, что может привести к снижению качества их выполнения. А ведь качество и сроки выполнения работ

являются ключевыми факторами конкурентоспособности в строительной отрасли.

Строительство часто имеет сомнительную репутацию как область деятельности, характеризующаяся нарушением сроков доставки материалов, в то время как фактические затраты на строительство всегда превышают сметную стоимость. Выявление причин нарушений приводит к необходимости анализа условий реализации строительных проектов и рисков, которые возникают на всех фазах их жизненного цикла. По этой причине очень важно выявить источники опасности в цепи поставок строительных организаций, а также определить отдельные факторы риска.

**Сущность и классификация рисков в современной экономической литературе.** В современной экономической литературе большое внимание уделяется структурированию рисков. Однако в большинстве случаев источники не содержат каких-либо критериев, позволяющих охватить все возможные риски (или нет подходов для оценки и анализа рисков в строительной отрасли). В этом контексте сначала следует рассмотреть общую классификацию рисков, которая может быть адаптирована к строительной отрасли (рис. 1).

В общем случае риски можно разделить на чистые и спекулятивные в зависимости от характера последствий.

**Бережная Галина Геннадиевна**, магистр экономических наук, аспирант, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета.  
Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.