

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ СТРАНЫ

Глухих Л.В., – аспирант

Кубанский государственный аграрный университет

Автор очень глубоко подходит к проблемам организации стратегического управления на промышленных предприятиях, предлагает свой оригинальный, обоснованный теоретически и апробированный в практике корпоративного менеджмента подход к организации такого управления, предлагает оригинальную концепцию "стратегического вовлечения", имеющую высокую научную и практическую ценность.

Любое действие, предпринимаемое в рамках корпоративной стратегии, осуществляется в условиях неопределенности и риска, осложненных независимой, маскируемой и трудно выявляемой политикой конкурентов. Такое положение дел становится постоянным и неисчерпаемым источником изменений экономической конъюнктуры. Различные организационные трудности и сопротивление конкурентов еще больше усиливают неопределенность, снижая до нуля точность прогнозов и повышая значимость фактора времени в реализации корпоративной стратегии. В соответствии с принципом П. Лапласа, ни в одной управленческой ситуации невозможно полностью учесть все более-менее значимые факторы. А с точки зрения В. Гейзельберга, окружающая нас действительность характеризуется принципом неопределенности, который применительно к промышленности формулируется следующим образом: зная все факторы принятия управленческого решения в области стратегического менеджмента, невозможно однозначно определить результат реализации этого решения. Соответственно, любое управленческое решение, принимаемое в рамках корпоративной стратегии, несет в себе элемент неопределенности, который компенсируется

профессионализмом и активными действиями руководителей предприятия. Именно в противостоянии новым, не поддающимся выявлению, измерению и управлению рискам и состоит роль руководителя, определяющая его место в реализации корпоративной стратегии.

Руководитель каждого промышленного предприятия имеет собственное видение экономической конъюнктуры, стратегических возможностей и опасностей, замыслов и деятельности конкурентов. Очевидно, что управленческое решение каждого вышестоящего руководителя, с одной стороны, должно четко указывать конкретное направление корпоративной стратегии, а с другой – учитывать постоянное обновление обстановки и предоставлять руководителям нижестоящего уровня максимально возможную свободу в реализации стратегии, которая будучи помноженная на профессионализм, и даст победу в каждой конкретной ситуации. Более того, управленческое решение любого руководителя устаревает уже в момент его принятия, поскольку существует временной лаг между выявлением «стратегического окна», его идентификацией, выработкой программы действий в рамках корпоративной стратегии и ее реализации. Коррективы корпоративной стратегии ложатся на плечи руководителей низшего уровня управления и непосредственно исполнителей и не могут и не должны выполняться руководителями среднего и высшего звена. Вместе с тем, руководители этих уровней несут ответственность уже не только за количество и качество принимаемых управленческих решений, но и за систему реализации стратегии, предусматривающую инициативные действия нижестоящих уровней управления по реализации стратегического замысла. В случае нарушения этого принципа корпоративная стратегия теряет гибкость, становится догматичной, массивной и неэффективной в быстро меняющихся условиях остроконкурентной деловой среды.

Практическое применение такого подхода к реализации корпоративной стратегии предполагает реализацию следующих задач:

1) установление единого стандарта в мониторинге, анализе и оценке ситуации, принятии управленческих решений на всех уровнях корпоративного и государственного управления;

2) ликвидация догматизма в организации корпоративного и государственного управления, максимальное поощрение самостоятельности и инициативы корпоративного менеджмента в рамках общенациональной стратегии развития;

3) приучение управленческих кадров всех уровней управления к самостоятельности, быстрому, а потому действенному и эффективному управлению в рамках стратегии предприятия;

4) создание единой и прозрачной системы контроля управленческих решений и повышение уровня ответственности менеджеров всех уровней и сфер управления за реализацию общенациональной стратегии, а в ее рамках – стратегий более мелких субъектов.

Итогом совместного претворения в жизнь предлагаемых принципов в рамках организации стратегического управления на различных уровнях хозяйствования, должно стать сочетание свободы в решении экономических задач и личной инициативы менеджеров. Такое сочетание является безусловным конкурентным преимуществом стратегического порядка, поскольку повышает гибкость и эффективность принимаемых и реализуемых управленческих решений, снижает время реакции, учитывает при реализации стратегии «личный фактор» менеджеров (их способность выявлять и реализовывать скрытые потенциальные возможности, проистекающие из конкретики складывающейся обстановки и трудно

выявляемые с других уровней управления). В свою очередь, предлагаемый стратегический подход прекрасно сочетается с конкурентными преимуществами в других областях, позволяя реализовывать стратегический замысел и захватывать стратегическую инициативу.

Применение рассматриваемого подхода к организации стратегического управления делает возможным реализацию концепции «стратегической вовлеченности», которая рассматривает предприятия как внутренних потребителей услуг государства и определяет необходимость координации векторов развития предприятий (отраслей) и государства.

Термин «вовлечение» был впервые применен К. Томпсоном и означает следующее: «Чтобы донести обещание бренда до потребителя, работник должен полностью понимать и разделять ценности бизнеса».¹ В сегодняшних российских реалиях актуальным становится «стратегическое вовлечение», суть которого сводится к выработке и эффективной реализации единых для государства и бизнеса целей, направленных на реальный рост благосостояния всей российской нации. В этом случае возникает необходимость реализации следующей принципиальной схемы управления:

1) государство в лице высших руководителей страны, ответственных за формулирование целей общенационального развития и контроль за их достижением;

2) государство в лице структуры управления промышленностью страны, действующей на основе единоначалия и сочетающей в своей работе движение в направлении общенациональных целей, свободу и инициативу в принятии управленческих решений, всеобъемлющую

¹ Бочарский К. Лечение вовлечением // Секрет фирмы. №6. 2005, с. 23.

ответственность за результаты работы промышленного сектора экономики страны;

3) промышленные предприятия, объединенные с государством единым пониманием обстановки и целями развития, действующие на тех же стратегических принципах и реализующие социальную ответственность бизнеса в виде роста занятости, доходов своих работников и их домохозяйств, снижения ожиданий риска, повышении уверенности в будущем.

К сожалению, текущее понимание стратегической ситуации в отношении национального развития и развития промышленности в частности полностью противоречит как предлагаемым, так и традиционно сложившимся в промышленно развитых странах принципам организации управления. Система государственного управления в ее нынешнем виде представляет собой высокоэффективную систему личного обогащения ключевых фигур, которые используют примитивную, но действенную стратегию: усложнить и сделать невозможным конструктивное сотрудничество государства и промышленных предприятий, и в то же время организовать такое сотрудничество через доверенных лиц и систему «откатов». Министерство промышленности и энергетики РФ не имеет всех необходимых полномочий по организации стратегического управления промышленностью страны, оставаясь номинальным участником, а по сути – формальным наблюдателем, не имеющим реальной возможности управлять процессами развития в промышленности.

Если использовать матрицу «рациональное понимание - эмоциональная вовлеченность» для анализа стратегической вовлеченности, получится следующая картина (рис. 1).



Рис. 1. Текущее состояние стратегической вовлеченности

Как видно из рисунка, сегодня существует разрыв между декларируемыми государством целями (в том числе ростом национальной конкурентоспособности) и возможностями промышленности страны, обусловленный отсутствием единой структуры управления промышленностью (сегодня в стратегическом управлении промышленностью участвуют до 89 организаций, и каждая – со своими целями и вектором развития). Представители государства активно используют свои властные полномочия в личных целях, что в условиях отсутствия системы контроля стратегического управления на корню подрывает все инициативы промышленных предприятий в части развития. Промышленные предприятия в этих условиях нашли единственно верный способ – маскировку и упор на своем бедственном положении. Для реализации стратегической вовлеченности все действующие игроки, заинтересованные в развитии национальной промышленности и

достижении через это развитие общенациональных целей, должны занять следующее положение (рис. 2).

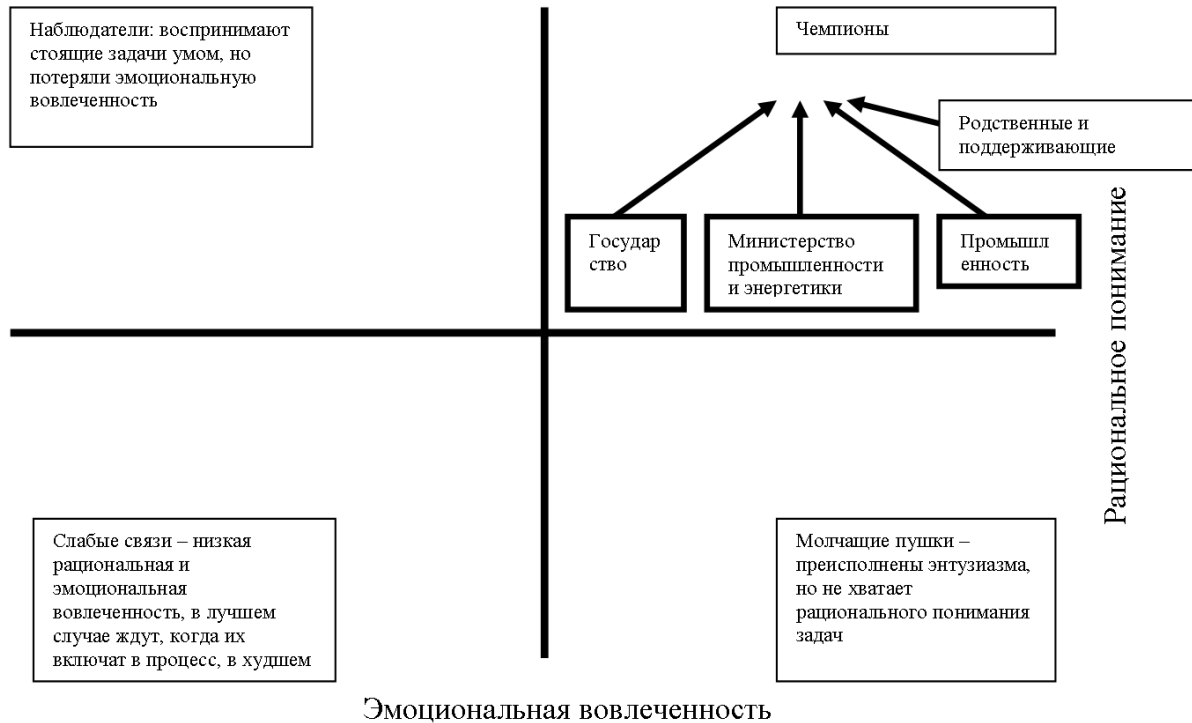


Рис. 2. Стратегическая вовлеченность, направленная на рост конкурентоспособности отечественной промышленности

Только при таком уровне стратегической вовлеченности промышленные предприятия в своей основной массе смогут активно развиваться, а государство – посредством их развития решать свои стратегические цели.

Реализация концепции стратегической вовлеченности в стратегическом управлении промышленностью страны возможна в следующей логической последовательности:

1. Организация стратегического управления промышленностью страны

1.1. Создание структуры стратегического управления

1.2. Передача структуре стратегического управления соответствующих полномочий и осуществление деятельности на принципах единоначалия и ответственности

2. Организация стратегического вовлечения на уровне государства и предприятий с использованием методологии кадрового вовлечения

2.1. Стратегическое вовлечение государственных служащих

2.2. Стратегическое вовлечение предприятий

Стратегическое вовлечение работников государственной структуры управления промышленностью и промышленных предприятий необходимо осуществлять в соответствии с методологией К. Томпсона, включающей в себя этапы понимания, воодушевления, реализации и удержания.²

Целью этапа понимания является определение набора эмоциональных и рациональных посылов, способных повлиять на поведение персонала, мер, способных вовлечь работников и изменить их поведение. Реальными действиями на этом этапе стратегического вовлечения могут стать: интервью с государственным и корпоративным менеджментом, лидерами спонтанных групп, работниками; аудит государственной и корпоративной культуры, каналов коммуникаций, отношений работников; сбор реальных историй из внутренней жизни государства и промышленных предприятий, правдиво иллюстрирующих управленческую ситуацию.

Целью этапа воодушевления является создание вдохновляющей стратегии и плана действий, что в свою очередь предусматривает разработку иерархического сообщения, адаптированного для каждого уровня иерархии, разработку наглядной интерпретации сложных концепций, создание историй и легенд, иллюстрирующих основные принципы общегосударственной и корпоративной морали.

Целью этапа реализации должно стать убеждение и консолидация ключевой аудитории – государственных и корпоративных менеджеров. Этот этап включает в себя следующие действия: работа с целевыми

² Бочарский К. Лечение вовлечением // Секрет фирмы. №6. 2005, с. 25

группами, коммуникационная деятельности, кампании по развитию вовлечения.

Целью этапа удержания является переводение решения стратегических задач на операционный уровень, достижение коренных изменений в императиве. К действиям этого этапа относятся создание памяток, гидов и инструкций, номинации на звание «лучший», тренинги в области улучшения эффективности, итоговые замеры.

Изучение и критический разбор существующих представлений в области стратегического управления говорит о том, что практика хозяйствования требует существенной модернизации нынешних средств стратегического управления национальной экономикой, отраслями, регионами, предприятиями. Должен быть значительно расширен набор механизмов и инструментов достижения целей, решения задач в самых различных условиях хозяйствования и в самых разнообразных финансово-хозяйственных ситуациях.

Настало время более расширенно рассмотреть виды отраслей народного хозяйства в зависимости от специфики организации стратегического управления, сами виды стратегического управления. Ввести некоторые новые совершенно необходимые термины, такие как позиционное и комбинационное решение проблем, стратегический замысел, стратегическая инициативы, концентрация сил и ресурсов на решающем направлении.

Большая динамичность экономических процессов, большие масштабы вовлечения ресурсов живого и прошлого труда требуют учета гораздо большего числа факторов, применения большего арсенала тактических средств, детального рассмотрения в теоретическом и методологическом плане механизма взаимодействия отдельных элементов комплекса стратегического управления экономикой. При этом должна быть максимально учтена, с одной стороны, отраслевая, а с другой –

региональная и местная специфика хозяйственной деятельности предприятий, входящих в эти совокупности. От них зависит скорость протекания экономических процессов и последствия разного рода качественных изменений.

Расширение и углубление представлений о стратегическом управлении в экономике может и должно, на наш взгляд, быть осуществлено за счет применения опыта стратегического управления в смежных отраслях знаний - военном деле, теории игр и т.д.

Прежде всего, целесообразно выделить виды возможных стратегий:

- выживания;
- стабилизации;
- развития (роста);
- решающего победного броска.

Стратегия выживания предполагает комплекс оборонительных мер, имеющих своей целью замедление и нейтрализацию негативных последствий воздействия внешней среды, изыскание дополнительных ресурсов, использование малейших потенциально благоприятных нюансов сложившейся ситуации.

При успехе в осуществлении стратегии выживания на смену ей необходимо формировать и реализовывать стратегию стабилизации, направленную на выравнивание сложившегося положения, на ликвидацию возможностей катастрофического варианта развития событий. Для изучения всей гаммы нюансов данной стратегии берутся более продолжительные периоды времени.

Пытаясь выстроить смысловую аналогию со стратегиями в военном деле можно сказать, что и стратегии выживания, и стратегии стабилизации являются, по существу, оборонительными стратегиями. Они, в свою очередь, могут быть активными и пассивными.

Активная оборонительная стратегия – это стратегия с элементами активных действий, встречных операций, постоянной разведки, накопления сил и ресурсов – для перехода в наступательную фазу кампании.

Пассивная оборонительная стратегия – это последовательная стратегия по принципу «ни шагу назад», с максимальным исключением риска и неопределенности.

В противоположность этим двум стратегиям, две оставшиеся стратегии – развития и решающего победного броска можно считать наступательными и по духу, и по содержанию.

Стратегия развития (роста) предполагает постепенное накопление стратегических преимуществ, максимальное их использование, захват стратегической инициативы, создание предпосылок для победного завершения кампании.

Последнее реализуется с помощью стратегии, предусматривающей решающий победный бросок в достижении поставленной цели.

По каждому виду стратегии возможны варианты. Возможны также смешанные стратегии, предусматривающие несколько возможных вариантов стратегий.

Выбор стратегии во многом обусловлен формами общественного производства (концентрацией, специализацией, комбинированием, размещением производства), характером производства, выпускаемой продукцией, технологией изготовления и продвижения продукции на рынок, наличием конкурентов, формами и видами конкуренции, отраслевыми и региональными особенностями и спецификой производства и сбыта продукции, требующими учета при формировании и реализации стратегии управления.

Стратегическое управление также во многом определяется его содержанием, характером отрасли, тем, кто владеет стратегической

инициативой и, имея возможность концентрации сил и ресурсов, способен решать стратегические задачи.

В зависимости от вида отрасли стратегическое управление может быть направлено на:

- расширение сферы и масштаба деятельности (наступательная стратегия);
- диверсификацию деятельности (наступательная стратегия);
- завоевание доминирующей позиции на внутренних рынках (наступательная стратегия);
- выход на международные рынки сбыта продукции (наступательная стратегия);
- сохранение или минимальное сокращение объемов выпуска и реализации продукции (оборонительная стратегия);
- накопление ресурсов для научно-технического перевооружения, реконструкции производства в значительных размерах – стратегия стабилизации (оборонительная);
- ликвидацию энерго- и материалоемких производств или устаревших, неконкурентоспособных предприятий (оборонительная стратегия);
- создание картельных соглашений – стратегия стабилизации (оборонительная стратегия);
- создание совместных предприятий – стратегия стабилизации (оборонительная).

Содержание стратегического управления, трансформируемое в конкретные стратегические и тактические задачи, в конечном счете, сводится к следующим ключевым моментам деятельности:

- инвестиционному пополнению и развитию;
- вводу новых мощностей;

- разработке и внедрению новых материалов, продуктов и технологий (с соответствующей модернизацией и заменой технологического и остального оборудования);
- оптимизации круга поставщиков сырья, топлива, материалов, энергии, полуфабрикатов, тары, инструментов;
- конкуренции на традиционных рынках сбыта и освоению новых рынков сбыта;
- кадровом обеспечении и социальном партнерстве;
- налаживании инфраструктуры;
- адаптации в общей системе общественного производства и государственного регулирования в стране.

Содержание стратегического управления в достаточно большой мере зависит от размеров отраслей (крупные, средние, мелкие), их профиля и специализации (добывающие, перерабатывающие), направления деятельности (материальное производство, инфраструктура, управление), конкретного вида выпускаемой продукции, состояния дел в отрасли (растущая, стабильная, сокращающаяся, депрессивная конъюнктура), степени зависимости от импорта и т.д.

От этого зависят и горизонт стратегического планирования и управления, и его характер, стратегические замыслы и степень важности владения стратегической инициативой, которая сегодня в большинстве случаев сильно недооценивается как в России, так и за рубежом.

Стратегическая инициатива является решающим, ключевым моментом в стратегическом управлении. Не отрицая роли ресурсов и других факторов, стратегическая инициатива во многом определяет движение процесса развития отрасли.

Стратегическая инициатива – это продолжительное давление (влияние) с целью постоянного накопления все больших преимуществ в развитии, наращивания стратегических позиционных преимуществ в

конкурентной борьбе – с последующей их реализацией при переходе к ярко выраженным наступательным действиям в этом процессе.

Стратегическая инициатива предполагает постоянно действующую разведку в конкурентной борьбе, при необходимости – уступку каких-то позиций для концентрации своих сил и ресурсов на узком, решающем направлении – с тем, чтобы в нужное время в нужном месте решить исход борьбы в свою пользу.

В основе стратегической инициативы должен лежать стратегический замысел, имеющий своей целью резкое изменение обстановки, благоприятное для его инициатора. Таким замыслом может быть, например, революционное изменение технологий изготовления, массированное внедрение новых материалов, активная разработка и внезапное внедрение новых форм неценовой конкуренции, введение на фоне опорных решений новых методов управления в условиях риска и неопределенности и т.д.

Стратегический замысел, как правило, не лежит на поверхности и требует глубинного изучения ситуации, допускает повышенную степень риска, обычно неординарен, в большинстве случаев основан на применении интуитивных и эвристических методов обоснования и принятия решений. Стратегический замысел требует проведения многовариантных расчетов прогностического характера на ряд периодов (ходов) вперед, с максимальным учетом фактора неожиданности для конкурентов отрасли или региона, и с оперативным воздействием на складывающуюся финансово-хозяйственную ситуацию.

Стратегический замысел и стратегическая инициатива – две неотъемлемые и взаимосвязанные части стратегического управления – способны обеспечить его эффективность только в том случае, если обеспечена должная маневренность ресурсами и наличие достаточного количества стратегических резервов для этой цели.

Владение стратегической инициативой (ей может владеть потребитель, конкурент, посредники) означает навязывание своей воли всем участвующим в процессе действующим субъектам, необходимость их действия в направлении, выгодном для управляющей системы в стратегическом плане.

Борьба за стратегическую инициативу должна начинаться с самого начала функционирования системы в общей структуре и продолжаться до самого завершения ее деятельности.

Она может выражаться в самых различных формах своего проявления – завоевании выгодных в территориальном смысле позиций, более квалифицированных кадрах, проведении большого числа научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, накоплении патентов, лицензий, картельных соглашениях, диверсификации производства, привлечении инвестиций и т.д.

Стратегическая инициатива предполагает в дальнейшем либо концентрацию сил и ресурсов на узком направлении, либо на многих направлениях и даже по всему фронту конкурентной борьбы одновременно. Имея постоянно в виду возможности ответных действий конкурентов, а также неблагоприятные воздействия внешней среды, форс-мажорные обстоятельства, однако, необходимо считать постоянную борьбу за стратегическую инициативу приоритетной. Многовековая истина о том, что в трудных позициях на помощь обороняющимся приходят ошибки противника, не утратила актуальности до наших дней (если, конечно, обороняющийся активно борется за перехват стратегической инициативы).

В целом, говоря о стратегической инициативе и стратегическом замысле в современном стратегическом управлении экономическими субъектами народного хозяйства (в первую очередь его отраслями), можно с достаточной уверенностью констатировать, что в основе такого

управления должны лежать: точная и объективная оценка ситуаций, адекватная характеристика своих сильных и слабых сторон и сил конкурентов, выработка реальной чистой или смешанной стратегии, ее последовательная реализация с необходимыми корректировками в зависимости от изменения ситуации, непрерывная борьба за стратегическую инициативу посредством реализации стратегических замыслов, накопление позиционных преимуществ, концентрация сил и средств и инициатива в применении комбинационных методов управления, наконец, ее победное завершение.

Подводя итог сказанному, отметим:

– любое управленческое решение, принимаемое в рамках корпоративной стратегии, несет в себе элемент неопределенности, который компенсируется профессионализмом и активными действиями руководителей предприятия. Именно в противостоянии новым, не поддающимся выявлению, измерению и управлению рискам и состоит роль руководителя, определяющая его место в реализации корпоративной стратегии;

– предлагаемый нами подход к организации стратегического управления промышленностью страны включает в себя: установление единого стандарта в мониторинге, анализе и оценке ситуации, принятии управленческих решений на всех уровнях корпоративного и государственного управления; ликвидацию догматизма в организации корпоративного и государственного управления, максимальное поощрение самостоятельности и инициативы корпоративного менеджмента в рамках общенациональной стратегии развития; приучение управленческих кадров всех уровней управления к самостоятельности, быстрому, а потому действенному и эффективному управлению в рамках стратегии предприятия; создание единой и прозрачной системы контроля управленческих решений и повышение уровня ответственности

менеджеров всех уровней и сфер управления за реализацию общенациональной стратегии, а в ее рамках – стратегий более мелких субъектов;

– итогом совместного претворения в жизнь предлагаемых принципов в рамках организации стратегического управления на различных уровнях хозяйствования, должно стать сочетание свободы в решении экономических задач и личной инициативы менеджеров. Такое сочетание является безусловным конкурентным преимуществом стратегического порядка, поскольку повышает гибкость и эффективность принимаемых и реализуемых управленческих решений, снижает время реакции, учитывает при реализации стратегии «личный фактор» менеджеров (их способность выявлять и реализовывать скрытые потенциальные возможности, проистекающие из конкретики складывающейся обстановки и трудно выявляемые с других уровней управления). В свою очередь, предлагаемый стратегический подход прекрасно сочетается с конкурентными преимуществами в других областях, позволяя реализовывать стратегический замысел и захватывать стратегическую инициативу;

– на основе предлагаемого подхода появляется возможность практического использования концепции стратегической вовлеченности, которая рассматривает предприятия как внутренних потребителей услуг государства и определяет необходимость координации векторов развития предприятий (отраслей) и государства;

– суть стратегического вовлечения сводится к выработке и эффективной реализации единых для государства и бизнеса целей, направленных на реальный рост благосостояния всей российской нации. В этом случае возникает необходимость реализации следующей принципиальной схемы управления: государство в лице высших руководителей страны, ответственных за формулирование целей общенационального развития и контроль за их достижением; государство в

лице структуры управления промышленностью страны, действующей на основе единоначалия и сочетающей в своей работе движение в направлении общенациональных целей, свободу и инициативу в принятии управленческих решений, всеобъемлющую ответственность за результаты работы промышленного сектора экономики страны; промышленные предприятия, объединенные с государством единым пониманием обстановки и целями развития, действующие на тех же стратегических принципах и реализующие социальную ответственность бизнеса в виде роста занятости, доходов своих работников и их домохозяйств, снижения ожиданий риска, повышении уверенности в будущем;

– реализация концепции стратегической вовлеченности в стратегическом управлении промышленностью страны возможна в следующей логической последовательности: организация стратегического управления промышленностью страны (создание структуры стратегического управления, передача структуре стратегического управления соответствующих полномочий и осуществление деятельности на принципах единоначалия и ответственности); организация стратегического вовлечения на уровне государства и предприятий с использованием методологии кадрового вовлечения (стратегическое вовлечение государственных служащих, стратегическое вовлечение предприятий);

– стратегическая инициатива является решающим, ключевым моментом в стратегическом управлении. Стратегическая инициатива – это продолжительное давление (влияние) с целью постоянного накопления все больших преимуществ в развитии, наращивания стратегических позиционных преимуществ в конкурентной борьбе – с последующей их реализацией при переходе к ярко выраженным наступательным действиям в этом процессе;

– в основе стратегической инициативы должен лежать стратегический замысел, имеющий своей целью резкое изменение обстановки, благоприятное для его инициатора. Таким замыслом может быть, например, революционное изменение технологий изготовления, массированное внедрение новых материалов, активная разработка и внезапное внедрение новых форм неценовой конкуренции, введение на фоне опорных решений новых методов управления в условиях риска и неопределенности и т.д. Стратегический замысел, как правило, не лежит на поверхности и требует глубинного изучения ситуации, допускает повышенную степень риска, как правило, неординарен, в большинстве случаев основан на применении интуитивных и эвристических методов обоснования и принятия решений. Стратегический замысел требует проведения многовариантных расчетов прогностического характера на ряд периодов (ходов) вперед, с максимальным учетом фактора неожиданности для конкурентов отрасли или региона, и с оперативным воздействием на складывающуюся финансово-хозяйственную ситуацию;

– стратегический замысел и стратегическая инициатива способны обеспечить эффективность стратегического управления только в том случае, если обеспечена должная маневренность ресурсами и наличие достаточного количества стратегических резервов для этой цели.