**А.Т. Аймен, З. Кермалиев**

**(Тараз, Казахстан)**

**НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ**

**ЗАДАЧ НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

Следует отметить, что хороший разработчик стратегии больше ориентирован на изменения внешней среды, чем на изучение внутренних проблем фирмы. Создание стратегии – это в первую очередь предпринимательская деятельность, которой присущи азарт и риск. Все сотрудники должны участвовать в процессе осуществления стратегии [1].

Реализация стратегической задачи зависит от способности организации выполнять некоторые ключевые рабочие процессы. Например, разработка продукции высокого качества с низкими издержками в большой степени зависит от процессов воплощения технических инноваций в инженерной области в продукцию с высокими производственными и коммерческими характеристиками. Такой процесс включает множество компромиссов между маркетинговыми, инженерными и производственными структурными подразделениями.

Во многих организациях, несмотря на значительные временные затраты на разработку стратегических планов, не достигается согласие в отношении стратегических задач бизнеса между членами команды руководителей. Несмотря на то, что широко обсуждаются тренды в технологии и покупательском поведении потребителей, проводится всесторонний анализ сильных и слабых сторон конкурентов, тем не менее в стратегических планах мало говорится о том, что поможет работнику понять, какие его функции и повседневные действия способствуют успешному бизнесу[2].

Одно из подразделений крупной компании разработало следующее заявление о стратегии: «Повысить качество, снизить издержки на продукцию и упрочить сильные стороны, обеспечивающие более высокую рыночную долю, одновременно трансформируя отрасль посредством получения более глубоких знаний о потребителях и/или инновациях, связанных с товарами и услугами». Несомненно, бизнес должен уделять всему этому внимание, но далеко не все из перечисленных задач в равной степени важны для обеспечения конкурентного преимущества. Такое заявление о стратегии дает слабые рекомендации, какие факторы (качество, издержки, инновации в товарах или услугах) более важны и почему.

Доведение стратегических задач бизнеса до сотрудников, участвующих в их реализации, позволяет им согласованно действовать в рамках единых стратегических ориентиров. Это помогает сотрудникам и их группам понять, каким образом их виды деятельности вносят свой вклад в основные рабочие процессы и каким образом качество этих процессов связано с долгосрочными успехами компании на рынке. Эти задачи также помогают определить необходимые действия в случае возникновения непредвиденных проблем [2].

Успешная реализация стратегии требует наличия определенных ТОП-характеристик. Даже если менеджеры компании знают, что основой для достижения успеха становится разработка новой продукции, то на практике это знание не помогает им разрабатывать новинку с требуемой скоростью и в пределах выделенных средств. Знание стратегии указывает поле, на котором осуществляется конкурентная игра, но оно не определяет, сможет ли организация в этой игре добиться успеха [2].

Успешная реализация стратегии требует наличия двух типов компетенции:

* технических/функциональных;
* управленческих.

Нужно выделить пять рычагов, влияющих на формирование организационных ТОП-характеристик, которые необходимы для реализации стратегии. Их роль состоит в том, чтобы определить, почему уровни координации, вовлеченности и компетенции оказались ниже требуемых. К указанным рычагам относятся:

1) организация работ;

2) влияние на принимаемые решения со стороны различных уровней, частей и функцио­нальных подразделений организации;

3) люди, их перемещение в организации, уход из нее (начинающие работать в организа­ции, покидающие ее и поднимающиеся вверх в иерархической структуре);

4) системы вознаграждения, измерения и информации;

5) лидерство (роль генерального директора и команды топ-менеджеров) [4].

Организация работ. Следует выяснить, как каждый из указанных ниже элементов

способствует (или препятствует) выполнению стратегических задач:

* формализованная организационная структура;
* наличие и качество межфункциональных механизмов интегрирования отдельных частей организации;
* спецификация ролей, сфер ответственности и отношений отдельных сотрудников.

Современная исто­рия бизнеса переполнена примерами стратегических ошибок в обращении с интеллектуальны­ми ресурсами и продуктами, имевших самые негативные последствия для совершивших их фирм и корпораций:

* компания Xerox первой в мире разработала графический интерфейс для персональных компьютеров с использованием окон, иконок, кнопок и т.д., но не предприняла ничего, чтобы закрепить и развить свой успех. Принципы графического интерфейса подхватили сначала Apple, а затем Microsoft; компания Xerox фактически ушла с рынка программного обеспечения;
* фирма Apple составила операционную систему компьютеров Mackintosh «закрытой» для сторонних разработчиков программного обеспечения, вынуждая их таким образом ориентиро­ваться на DOS, а затем и на Windows. В результате, несмотря на признаваемое многими экс­пертами интеллектуальное превосходство, Appleтаким своими рук решением превратила IBMPCв стандарт настольного компьютера, a Microsoft - в законодателя рынка программного обеспечения;
* в 1986 г., когда журнал Fortune назвал президента ШМ Томаса Дж. Уотсона-младшего «наиболее успешным капиталистом в истории», корпорация ШМ, обладавшая уникальными знаниями для оценки перспективности рынка персональных компьютеров, сосредоточилась на выпуске больших машин, не воспользовалась своими преимуществами. В результате через 6 лет она лишилась трети сотрудников и практически всех прибылей.

Реализация новой стратегии требует наличия ключевых участников, способных в ходе ра­боты действовать в самых разных качествах. Формирование новой организационной структуры (определение нового дизайна организации), как правило, определяет требуемые типы поведе­ния. Однако у сотрудников часто не хватает нужных компетенций, чтобы демонстрировать та­кие типы на практике или обучать других вести себя так, как от них ожидают. Это утвержде­ние, прежде всего, относится к ситуации, когда менеджеры в функциональных и иерархиче­ских организациях пытаются реализовать стратегию, требующую межфункциональной коор­динации, в рамках одних и тех же функций. Такой подход плохо ориентирует менеджеров в области общего менеджмента и не особенно помогает им овладевать навыками и умениями, связанными с управлением межличностными отношениями и решением конфликтов, хотя именно эти навыки и умения требуются руководству.

При столкновении с разрывами в навыках, умениях и мотивации руководители должны оценить, насколько возможно повысить профессиональную подготовку имеющихся ключевых менеджеров или их требуется заменить. Существуют разнообразные приемы для оценки управ­ленческих навыков, умений и компетенций - от наблюдения за поведением сотрудников во время работы, тестирования до привлечения специальных центров оценки.

Должна существовать цепочка создания ценности - это группа ценностей, которые наращивется по мере его движения по карьерной лестнице [5].

Управленческие решения по карьерному продвижению сотрудников - мощные сигналы, показывающие персоналу, что сотрудники ценится в организации. Обеспечить широкую вовлечен­ность и требуемые типы поведения, необходимые для реализации новой стратегии, очень трудно, если сохраняются прежние критерии оценки работы, используемые при продвижении сотрудников. Важно изучить не то, что говорят в организации, а то, что делается на практи­ке. Вероятность, что организационное преобразование, реально уменьшающее для сотрудников возможности карьерного продвижения, повысит их вовлеченность, очень мала[2].

В связи с этим организационные преобразования, вызванные новой стратегией, должны изучаться с точки зрения профессионалов и менеджеров, на которых эта стратегия влияет, и того, как должно быть сформулировано предложение ценности для основных групп сотрудни­ков. Многие стратегические изменения требуют реструктуризации организации и увольнения части сотрудников, что ведет к:

* росту психологической напряженности;
* снижению степени лояльности сотрудников;
* стремлению сотрудников следовать в первую очередь собственным интересам. Ключом к пониманию поведения оставшихся в организации сотрудников становится то, в какой степе­ни организация помогла уволенным с последующим трудоустройством, как в целом к ним относилась. Уровень вовлеченности сотрудников и объем их компетенции, которые компания сможет обеспечить в будущем, во многом зависят от способности компании заново установить психологический контакт, перейти от варианта «безопасность работ в обмен за лояльность» к варианту «личное развитие и карьерное продвижение в обмен за высокие показатели работы».

Важным вопросом при мотивировании необходимого поведения людей является вопрос привязки финансового вознаграждения к показателям функционирования компании и целям. Достоверно установлено, что связь вознаграждения с достигнутыми целями действительно по­буждает людей вести себя так, как от них требуется. Но когда компании с целью формирования у сотрудников тех или иных видов поведения разрабатывают слишком сложные системы сти­мулирования, энергия сотрудника оказывается направленной на то, чтобы «переиграть» систе­му.

Сложно установить рациональный баланс между индивидуальными и коллективными стимулами. Например, многие компании обнаружили, что системы финансового стимулирова­ния, привязанные к показателям функционирования отдельных подразделений, привели к трудностям при реализации корпоративных стратегий, охватывающих несколько бизнес- единиц.

Чтобы должным образом мотивировать сотрудников и обеспечить справедливую зара­ботную плату, целесообразно использовать информацию о вовлеченности. Когда менеджеры анализируют показатели работы, сравнивая их с установленными критериями и целями, у лю­дей появляются серьезные стимулы выйти на установленные показатели.

Лидерство. Существует много примеров того, когда организации с похожими стратегиче­скими задачами, использовавшие аналогичные организационные подходы для реализации своих стратегий, в конечном счете, добивались различных результатов. Причина тому - лидерст­во, т.е. поведение генерального директора и топ-менеджеров. Менеджерам среднего уровня трудно работать и эффективно взаимодействовать друг с другом, если руководители функцио­нальных направлений не способны добиться осмысленного консенсуса, установить приоритеты или согласовать требования к тем типам поведения, которые они хотят видеть в организации. На уровень вовлеченности на более низких у ровнях влияет также объем полномочий, которые менеджеры высшего (соответственно, среднего) звена готовы делегировать вниз. И наоборот, действия, предпринятые умелым генеральным директором и командой руководителей в целом, могут компенсировать изъяны организационной структуры [4].

Многими исследователями изучались результаты реализации стратегий бизнес-единиц разных корпораций. В результате было установлено, что в основе наиболее успешных дейст­вий стояли топ-менеджеры, способные эффективно объединять анализ и действие. Эти менед­жеры могли решать две трудные задачи: создать всестороннюю и логически единую организа­ционную карту ТОП-характеристик, необходимых для эффективной реализации стратегии; со­гласовать все требуемые преобразования, формировать партнерские отношения и обеспечить накопление необходимых знаний, т.е. заниматься обучением.

Литература:

1. Кревенс Девид В. Стратегический маркетинг, 6-е издание.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2008.- 512с.: ил.- Парал. тит. англ.

2 Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с по­мощью сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. - М: ООО «И. Д.Вильямс», 2006. - 384 с.

3 Статистический раздел //Экономический журнал Высшей школы экономики. т.11, №4, 2007.

4 А.Т. Зуб «Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для ВУЗов», 2002г. – 415 с.

5. 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.-576с.