

ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

И.В. Цомаева

Рассмотрены методы управления разработкой и реализацией стратегии предприятия, которые определяются стилем и поведением руководителя.

Ключевые слова: разработка стратегии, прием реализации стратегии, процесс и стиль менеджмента, организационный лидер, мотивирование и мобилизация персонала.

Как отмечают многие специалисты, в современных условиях стираются границы между разработкой стратегии и ее реализацией, между замыслом, видением и действием. На лучших предприятиях эти аспекты различаются, но не разделяются.

Все предприятия в той либо иной степени уязвимы от неблагоприятных случайных событий, которые отражают особенности развития внешней и внутренней среды. Будущее по своей природе подразумевает неотъемлемые риски и неясные вопросы, как общие, так и конкретные, и всегда существует риск того, что планы будущего могут быть не реализованы.

Представление о реализации стратегии как о единстве плановости и случайности находит свое отражение в так называемых правилах Пять У [2].

Успех (стратегии) = Уместность + Уверенность + Упорство + Удача

Есть одно весьма плодотворное направление разработки и реализации стратегий, которые определяются стилем и чертами поведения, необходимыми руководителям, стремящимся создавать эффективные стратегии.

Важную роль при этом играют лидерские качества руководителя предприятия. В подтверждение сошлемся на слова Г. Пинчока: «...еще предстоит найти случай успеха, достигнутого без сильного лидера» [5, с. 203]. Речь идет в первую очередь о способностях лидера создать стратегическое видение развития предприятия, создать команду и внутреннюю среду, в которой команда будет работать. Чтобы мотивировать команду лидер должен обладать компетенциями в сфере деятельности предприятия и определенной харизмой.

Ранее мы назвали условием успешной реализации стратегии фактор удачи, т.е. благоприятное стечение редких событий. Такая цепь событий для ОАО АПЗ «Ротор» слу-

чилась не в период разработки и реализации стратегии, а несколько раньше, в 2002 г., когда произошла смена руководителя предприятия, сформировавшего новую команду высших менеджеров.

Напомним, что к 2002 г. после августовского кризиса 1998 г. процесс восстановления российской экономики набирал темпы и генеральному директору нужно было уловить уникальные возможности, открывшиеся в связи с двумя обстоятельствами [1, 4]:

– четырехкратной девальвацией рубля и почти полным прекращением импортных поставок, что явилось предпосылкой интенсивного развития производства ТНП на предприятии;

– беспрецедентную с начала реформ поддержку предприятий, выполняющих поставки военной техники по госзаказам. Однако многие высокотехнологичные предприятия в середине 1990-х гг. утратили значительную часть своего ресурсного потенциала, особенно кадры высококвалифицированных рабочих. «Ротор» сохранил значительную часть производства устройств и приборов прецизионной механики и рабочих высшей квалификации, что позволило руководству предприятия форсированно восстановить госзаказ по военной технике за счет имитации и заимствований новых изделий от предприятий других отраслей, не способными обеспечить необходимые темпы роста поставок вычислительной техники.

Решения, которые принимались на предприятии, находившемся в состоянии спада производства, казались спонтанными, интуитивными, на деле же оказались и удачными, и рациональными, позволившими со временем подготовить этап дальнейшего развития предприятия на основе тщательного анализа, при максимальном учете различных вариантов действий, уровня отдачи и рисков, косвенных последствий и т.д. и т.п.

Начиная с 2002 г. подготовка перехода к менеджменту более высокого уровня была связана с упорядочиванием финансовых потоков,

оптимизацией финансовых платежей, распределением и закреплением функций между сотрудниками, оптимизации численности работников, созданием центров учета, т.е. с наведения элементарного порядка. Действуя последовательно, предприятие к 2007 г. добилось существенных результатов (см. табл. 1).

Таблица 1 - Меры по стабилизации производства ОАО АПЗ «Ротор» в 2001–2007 гг.

№ п/п	Содержание изменений	Основные результаты
1.	Оптимизация численности работающих	а) удельный вес основных рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала: – 2001 – 44% – 2007 – 53% б) численность управленческого и обслуживающего персонала за 2001–2007 гг. сокращена на 42%.
2.	Рост производительности труда	а) производительность труда за 2001–2007 гг. выросла в 4,2 раза
3.	Формирование упорядоченного сбыта	а) создан Торговый дом «Ротор», объединивший функции маркетинга, распределения, сбыта
4.	Энергосберегающие мероприятия	а) спроектирована, смонтирована, сдана в эксплуатацию заводская газовая котельная, обеспечившая ежегодную экономию 11–12 млн. руб.; б) другие мероприятия по экономии электроэнергии дают ежегодный эффект 3–4 млн. руб.
5.	Повышение качества и надежности продукции предприятия	а) получен «Сертификат соответствия» на систему менеджмента качества, разработанную на базе ИСО 9000–2000.
6.	Реализация непрофильных активов	а) объекты социальной сферы переданы муниципальным образованиям; б) сумма неликвидных материальных ресурсов сократилась в 3,2 раза.
7.	Перевод низкооборотных активов в высокооборотные	а) изменение ценовых параметров на продукцию, не пользующуюся спросом
8.	Регулирование уровня незавершенного производства	а) укрепление системы ОПП (планирование по цикловым комплексам), создание нормативных задельев; б) сокращение длительности производственных циклов (ДПЦ) и маршрутов движения

В самом общем виде результативность работы предприятия зависит от его способ-

ности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы. Именно поэтому предпринимательскую среду, в которой действует предприятие, принято разделять на внешнюю и внутреннюю. Благодаря этому можно выделить ряд основных взаимосвязанных внутренних и внешних факторов, которые влияют на успешность и результативность осуществления деятельности предприятия.

Считаем, что нельзя рассматривать предприятие как субъект предпринимательства, фатально зависимый от внешних условий в плане достижения успеха на рынке. Менеджеры ОАО АПЗ «Ротор» давно пришли к пониманию, что они, принимая решения о развитии предприятия, не способны оказать влияние на условия внешней среды, и потому должны учитывать эти условия как неизбежные ограничения на пути к достижению целей. При этом руководители предприятия сосредотачиваются на неоспоримых преимуществах внутренних факторов, поскольку именно на них они могут влиять непосредственно.

Внутреннюю среду предприятия составляет его потенциал, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая интеллектуальные, материальные, финансовые, кадровые, организационные, информационные, инфраструктурные и иные ресурсы, необходимые для результативной деятельности.

К 2007 г. ресурсы предприятия находились в состоянии, которое отвечало требованиям перехода к очередному ответственному этапу – принятию стратегических управленческих решений, которые относятся к числу наиболее сложных и ответственных, так как они инновационны по своей природе и сопряжены со значительной неопределенностью. С другой стороны, стратегические решения связаны с вовлечением значительных ресурсов и имели чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия, в первую очередь положительные.

В этих условиях генеральный директор выступил, во-первых, как организационный лидер, регулирующий основные процессы предприятия; во-вторых, как персональный лидер для команды высших менеджеров; в-третьих, как «архитектор организационного предназначения», выдвигающий общие цели и предписывающий способы их достижения [6].

ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Разработка и реализация стратегии возможны лишь при внутренней уверенности в базовых выводах анализа состояния предприятия, что, в свою очередь, должно стимулировать творческую активность в поисках новых путей развития. И хотя стратегия, как говорится, «вызревала» в недрах подразделений «Ротора», а менеджеры имели собственный организационный опыт, традиции и нормы поведения в действиях по выводу предприятия из спада и стагнации, тем не менее полного представления о том, как должна выглядеть успешная стратегия, они не имели. Ситуацию, как всегда, разрешил организационный лидер (генеральный директор), который, памятуя о том, что «нет ничего практичней хорошей теории», принял решение о проведении на предприятии научно-практического семинара для того, чтобы избежать крупных ошибок в определении будущего состояния предприятия, предварительно возможно более точно разобраться с теоретическими предложениями относительно применения тех или иных бизнес-моделей, организационных механизмов и инструментов разработки и реализации стратегии. Научно-практический семинар был проведен в 2007 г., в нем приняли участие ученые и специалисты ряда университетов и академических НИИ Новосибирска и Барнаула, руководители предприятий, расположенных в этих городах, представители Союза промышленников и Союза машиностроителей Алтая, администрации Алтайского края. Для ОАО АПЗ «Ротор» важнейшим результатом участия в работе семинара является то, что определился круг специалистов, с которыми была продолжена практическая работа по постановке стратегических целей, формированию ресурсов для развития, определения наиболее выгодных сфер деятельности, построению и развитию отношений внутри предприятия (организационной структуры) и т.д. Установлены договорные отношения с д.т.н., проф. И.С. Межовым (НЭТИ), д.т.н., проф. А.М. Марковым (АлтГТУ), д.э.н., проф. В.В. Титовым (ИЭиОПП СО РАН), к.т.н., доц. В.В. Новиковым (АлтГТУ), они обеспечили методологическое руководство разработкой стратегии, создав тем самым базовые предпосылки ее реализации.

Занять такую позицию стало возможно, потому что генеральный директор обладает рядом качеств, необходимых руководителю предприятия, а именно способностями хорошо ориентироваться в финансовых вопросах;

создавать команду; быстро принимать решения; устанавливать нужные контакты вне предприятия; брать на себя ответственность. Огромный житейский опыт в сочетании с опытом регионального политика и администратора, крупного хозяйственного руководителя создали в лице генерального директора «Ротора» харизматического лидера: деятельного, решительного, авторитетного, мудрого.

Посткризисные исследования деятельности передовых западных предприятий показали, что они не сокращают инвестиций в инновации даже в условиях жесткой рецессии [7]. Аналогичные тенденции просматриваются и в деятельности руководителя ОАО АПЗ «Ротор» (см. рис. 1). Данные представлены на основе бухгалтерских балансов ОАО АПЗ «Ротор» за 2005–2010 гг.

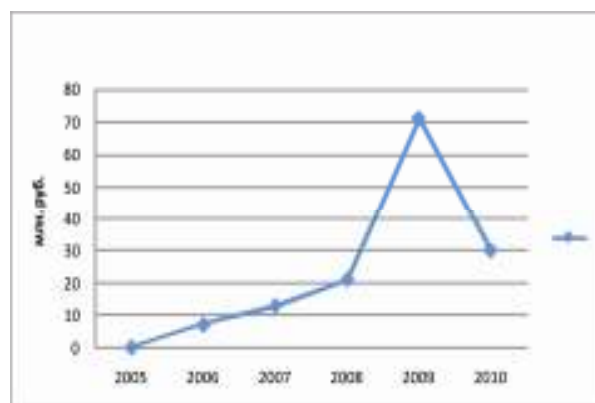


Рисунок 1 - Инвестиции в инновационные проекты предприятия (млн. руб.)

Причины, побуждающие генерального директора действовать подобным образом, кроются как в условиях внешней, так и в условиях внутренней среды предприятия.

Во-первых, нововведения становятся одним из ключевых элементов общей стратегии предприятия. Сокращение инновационных усилий в процессе жесткой конкуренции в бизнесе высоких технологий «...сродни одностороннему разоружению во время войны» [7, с. 43].

Во-вторых, предприятие выпускает сложную технику иногда с длительностью производственного цикла год и более и ориентировано на разработку продуктовых циклов, которые простираются на многие годы. Являясь фактически субподрядчиком по ряду продуктов, оно связано заключенными контрактами на поставку предприятиям-потребителям по следующим новым изделиям, находящимся в стадии запуска в

серию. В случае, когда поставки осуществляются напрямую потребителям специальной техники, отсутствие возобновляемого инновационного цикла означает быть выведенным из игры полностью.

В-третьих, предусмотрительные менеджеры рассматривают спад в экономике как одну из возможностей создать преимущество перед конкурентами. Когда сильное предприятие сохраняет темп нововведений, оно может очень быстро заполучить новую долю рынка и соответствующие ренты, опираясь на условия начала подъема экономики после рецессии.

Разработанная в 2007 г. стратегия выступает полностью контролируемым процессом, что соответствует «видениям» лидера предприятия, представлениям большинства менеджеров и работников «Ротора». Здесь многое объясняет возрастной состав персонала предприятия, средний возраст которого 42,5 лет, а средний возраст менеджеров высшего звена приближается к 60-ти годам. Понятно, что их знания, накопленные навыки и стереотипы поведения формировались в условиях командной экономики, следовательно, когда процесс разработки и реализации стратегии направляется «сверху», то полностью соответствует их представлениям об эффективном управлении. В то же время генеральный директор хорошо понимает, что реализация стратегии в значительной мере определяется уникальными способностями и умением персонала. Таким образом, есть баланс между персональными и коллективными действиями, за счет того, что прошлый опыт и накопленные «рутины» иногда ограничивают чрезмерно энергичные текущие действия и определяют то, на что может решиться предприятие без крайних рисков. Кроме собственных организационных традиций и норм, при реализации стратегии не сбрасываются со счетов отраслевые нормы, т.е. представление о том, как должна выглядеть и реализоваться успешная стратегия в данной отрасли. Вхождение в состав концерна «Электроприбор» также устанавливает определенные пределы деятельности руководителя предприятия как «архитектора организационного предназначения».

Глобальный кризис явился фундаментальной проверкой серьезности намерений предприятий, реализующих стратегии развития с акцентом на нововведения (см. табл. 2).

Таблица 2 - Индексы промышленного производства ОАО АПЗ «Ротор» в 2007–2010 гг.

№ п/п	Наименование показателей	2007 к 2006 г.	2008 к 2007 г.	2009 к 2008 г.	2010 к 2009 г.
1.	Объем реализации	157,3	101,6	127,4	119,7
2.	Численность персонала	106,1	102	89,4	101,2
3.	Средняя заработная плата	146,7	123,7	126,6	117,1
4.	Производительность труда (выработка на 1 работающего)	165	112,7	118,6	117,1

Жесткая ориентация стратегии на первое лицо предприятия вполне «вписывается» в популярные стереотипы как за рубежом, так и в России, хотя и может иметь отрицательные стороны [2]. Например, со временем возникают естественные сложности поиска достойного преемника, опасность чрезмерного подстраивания под персональные черты генерального директора. Пока же действия высшего менеджмента предприятия говорят об умении пользоваться приемами мобилизации персонала, о чем свидетельствуют положительные результаты хозяйственной деятельности предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аганбегян, А.Г. Современный финансово-экономический кризис в России. – Режим доступа: <http://www.c82.ru/publ/Money And Credit/agbegyan.pdf>
2. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. – 2-е изд. перераб. – М.: Изд-во «ДСМО» АНХ, 2008. 208 с.
3. Каткало, В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Каткало; С.-Петербург. гос. ун-т, факультет менеджмента. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 548 с.
4. Коновалов, В.В. Развитие менеджмента предприятия ОАО АПЗ «Ротор» / В.В. Коновалов, В.А. Дагнер, И.В. Цомаева // Расчет, диагностика

ЛИДЕРСТВО КАК ФАКТОР РЕАЛИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

и повышение надежности элементов машины: межвуз. сб. науч. тр. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2007. – Вып. 7 (42).

5. Pinchot, G. Intrapreneuring; Why You Don't have to leave the Corporation to Become an Entrepreneur. – New-York: Harper and Row, 1985. – С. 203.

6. Стратегии, которые работают: подход VCG: сб. ст. / сост. К. Штерн, Д. Сток-мл.; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

7. Межов, И.С. Инвестиции: бизнес-планирование, управление проектами: учебник / И.С. Межов, Ю.И. Радова, С.Н. Бочаров, С.И. Межов / под ред. И.С. Межова, Ю.И. Радовой. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2011. – 432 с.

Цомаева И.В., к.э.н., ст. преподаватель кафедры «Менеджмент технологий»
e-mail: tsomaeva_i@mail.ru, тел. (3852) 579425
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»