

Стратегия: контур, который держит всё

В действительности всё не так, как на самом деле. (С. Ежи Лец)

Стратегическая работа на предприятии – по сути, процесс формирования и поддержания системы ценностей, убеждений и ориентиров, которые направляют поведение сотрудников и определяют общую цель существования организации. Это не просто набор лозунгов или абстрактных идей, а вполне практический механизм, который помогает предприятию двигаться в едином направлении. Стратегия не существует сама по себе – она не автономная функция, а связующий контур, который объединяет три силы: принципы, задачи, приоритеты.

Принципы – это основа, фундаментальные убеждения или правила, на которых строится вся деятельность предприятия. Принципы задают рамку и создают идентичность компании. Без них стратегия была бы бесформенной, лишённой опоры.

Задачи – это конкретные цели, которые предприятие ставит перед собой в определённый момент времени. Задачи могут быть краткосрочными (увеличить продажи на 10%) или долгосрочными (стать лидером рынка). Они переводят принципы в действие, делая стратегию не просто планом, а рабочим инструментом. Задачи – это то, что делает стратегию осязаемой для сотрудников.

Приоритеты – это выбор ключевых направлений, на которых сосредотачивается предприятие. Приоритеты возникают из соотношения принципов и задач: что важнее в данный момент? Приоритеты помогают выстроить иерархию в действиях и избежать распыления ресурсов.

Стратегия – это не просто одна из этих сил, а их взаимосвязь, «контур». Она возникает там, где принципы, задачи и приоритеты пересекаются и начинают работать как единое целое. Это своего рода динамическая система, где каждая часть поддерживает и усиливает другую.

Стратегический контур предприятия

Стратегический контур предприятия выполняет несколько функций:

Синхронизация: обеспечивает, чтобы принципы, задачи и приоритеты не противоречили друг другу.

Мотивация: даёт сотрудникам понимание, зачем они работают и почему их усилия важны. Стратегия связывает личные цели человека с задачами организации.

Ориентация: помогает принимать решения в условиях неопределённости. Когда задачи меняются, а приоритеты смещаются, принципы остаются якорем.

Стратегический контур предприятия поддерживает рабочая группа высокого уровня под руководством заместителя директора по стратегической работе. Заместитель директора по стратегической работе – ключевая фигура, которая выступает «архитектором» и «хранителем» стратегического контура. Его задача – не просто декларировать принципы, задачи и приоритеты, а обеспечивать их интеграцию в повседневную деятельность предприятия. Такой человек должен обладать стратегическим мышлением, авторитетом и навыками коммуникации, чтобы связывать верхний уровень управления с исполнителями. Он становится «голосом» стратегии. Состав рабочей группы: руководители структурных подразделений. Включение всех руководителей подразделений (производство, маркетинг, финансы, HR и т.д.) гарантирует, что стратегия не останется абстрактной, а будет адаптирована к реалиям каждого отдела. Каждый руководитель привносит в контур специфику своего участка работы.

Группа регулярно:

- обсуждает, как принципы, задачи и приоритеты соотносятся с текущей ситуацией на предприятии и внешними условиями (рынок, конкуренты, общество);
- следит за тем, чтобы стратегия не расходилась с практикой;
- руководители подразделений доносят согласованные идеи до своих команд, адаптируя их под специфику работы;
- сотрудники через своих руководителей могут сигнализировать, если контур «провисает», например, если задачи невыполнимы из-за нехватки ресурсов.

Индикаторы дестратегированной работы

Дестратегированная работа – состояние, когда деятельность предприятия или отдельного сотрудника теряет связь с общей системой ценностей, целей и приоритетов. В таком случае работа становится рутинной, механической, лишённой смысла и мотивации. Стратегия не функционирует сама по себе – её слабость проявляется в разрыве контура. Если принципы предприятия декларируют, например, ценность науки и инноваций, но задачи (разработка новых решений) и приоритеты (финансирование исследований) не подкрепляют это материально, контур рвётся. Низкая оплата труда учёного показывает, что приоритеты смещены в сторону экономии, а не развития, что демотивирует сотрудников и подрывает веру в заявленные ценности. Когда сотрудники выполняют работу «для галочки», не вкладывая инициативы, – это признак того, что задачи не связаны с принципами и приоритетами. Если работники не предлагают идеи и не участвуют в улучшении процессов, это может говорить о том, что они не видят смысла в своей роли. Стратегия должна вдохновлять, но её слабость делает людей пассивными. Предприятие заявляет принцип «инновации – наш путь», но в реальности не выделяет

бюджет на исследования или не внедряет разработки. Этот диссонанс деморализует коллектив и показывает, что стратегия – пустой звук.

Заключение

Стратегическая работа на предприятии – это не просто слова или формальности, а живой, пульсирующий контур, который связывает принципы, задачи и приоритеты в единое целое. Это сила, способная превратить рутину в миссию, а коллектив – в команду. Когда этот контур работает, каждый сотрудник, будь то учёный, производственник или учитель, чувствует: его труд – это вклад в нечто большее, чем просто зарплата или отчёт. Даже в сложные времена, когда индикаторы дестратегизации – низкие зарплаты, равнодушие, отток талантов – есть шанс переломить ситуацию. Стоит лишь вдохнуть жизнь в принципы, дать задачам смысл, а приоритетам – ясность. И тогда предприятие, как корабль с поднятыми парусами, устремится вперёд, ведомое не ветром обстоятельств, а мощью общего замысла.

Владимир Лемех, экономист

<https://antieconomy.com>