

УДК 658.01: 677

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМ ПОТОКОМ  
ИВАНОВСКОГО ТЕКСТИЛЬНО-ШВЕЙНОГО КОМПЛЕКСА**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF A SOCIOLABOUR STREAM  
OF THE IVANOVO TEXTILE-SEWING COMPLEX**

*С.М. СТЕПАНОВА*  
*S.M. STEPANOVA*

(Ивановская государственная текстильная академия)  
(Ivanovo State Textile Academy)  
E-mail: ttp@igta.ru

*В статье дается обоснование необходимости стратегического управления социально-трудовым потоком. Представлен выбор стратегии управления в зависимости от уровня изменчивости внешней среды.*

*The substantiation of the necessity of strategic management of the sociolabor stream is given in the article. The choice of the management strategy depending on the level of environment variability has been presented herein.*

**Ключевые слова:** стратегия управления, социально-трудовой поток, динамизм внешней среды.

**Keywords:** a strategy of management, a sociolabor stream, environment dynamism.

Изучение особенностей структуры и логики организационно-экономического развития промышленных комплексов, исследование и совершенствование системы управления изменениями, направленное на обеспечение устойчивого функционирования, позволит повысить эффективность использования всех имеющихся ресурсов. Как отмечено в материалах Федеральной целевой программы "Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 - 2012 годы"<sup>1</sup>, од-

ним из ключевых параметров эффективности в области инноваций являются человеческие ресурсы, генерация знаний и применение которых будут способствовать формированию основного преимущества России – кадрового потенциала.

Эффективное управление трудовыми ресурсами на предприятиях сдерживается сравнительно небольшим опытом управления в условиях быстроизменяющейся внешней среды, сложными экономической и социальной ситуациями в отрасли и в регионе, а также отсутствием методических разработок в этой области. Необходи-

<sup>1</sup> Режим доступа: <http://fcp.economy.gov.ru>

димось формирования стратегии управления социально-трудовым потоком Ивановского текстильно-швейного комплекса (С-ТП ИвТШК) [1] связана с наличием специфических условий в развитии и размещении производства, в природных, климатических, национальных и других особенностях. В основе стратегии управления С-ТП лежит общая стратегия развития всего промышленного регионального отраслевого комплекса (ПРОК).

Практические выводы взаимосвязи и реакции внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при управлении С-ТП промышленного комплекса, представлены в табл. 1 (поведение ИвТШК при различных стратегиях управления С-ТП). Нами рассматриваются четыре сценария поведения ИвТШК при управлении С-ТП в зависимости от динамичности (уровня изменчивости) внешней среды. Изменчивость внешней среды, ее динамизм предлагаем оценивать по пятибалльной шкале. Пассивная стратегия возможна при уровне динамизма 0...1, что соответствует стабильной обстановке или весьма незначительным изменениям. В этом случае не возникает необходимости в срочном, заранее не планируемом изменении С-ТП. Реактивная стратегия адекватна на уровне динамизма 1...2, когда скорость изменений невелика, а стратегические дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки, то есть не требуется резкого изменения С-ТП, а также переориентация его между предприятиями ИвТШК. На уровне 2...3 стратегические дискретные отклонения нечасты, однако скорость изменений такова, что становится целесообразной быстрая оперативная реакция. В этом случае требуются координация и перераспределение С-ТП между отдельными предприятиями ИвТШК, а также привлечение (или отток) элементов С-ТП из (в) поток человеческих ресурсов региона или поток человеческих ресурсов других регионов. На этом уровне динамической изменчивости внешней среды необходимы целенаправленные (планомерные) действия, что характерно для проактивной стра-

тегии. Стратегические дискретные отклонения часто наблюдаются на уровне 3...5. В такой ситуации необходимы скорые ответные действия как оперативные, так и стратегические. В этой ситуации необходимо выявлять наиболее "критические" грейдинговые группы, или кластеры параметров С-ТП [2], требующие оперативного изменения, а также разработка упреждающих действий по изменению С-ТП с учетом будущих целей, то есть превентивная стратегия управления С-ТП. Если мы признаем, что окружающая среда ИвТШК имеет постоянные резкие внешние *изменения (стратегические)*, то, соответственно, предпочтительна **превентивная** (упреждающая) стратегия управления С-ТП.

Динамизм внешней среды – это огромное количество возможных воздействий на ИвТШК и, как следствие, на С-ТП со стороны внешних по отношению к комплексу систем, предсказать вероятность и время возникновения которых достаточно сложно. Уровень динамизма внешней среды необходимо оценить количественно – как темп и частоту изменений, происходящих во внешней среде и оказывающих непосредственное влияние на его деятельность.

Мы предлагаем проводить оценку уровня динамизма внешней среды с учетом следующих факторов:

- рыночные: активность ведущих конкурентов; увеличение числа конкурентов за отчетный период; входные барьеры; таможенные пошлины на ввоз сырья;

- экономические: инвестиции; объем валового регионального продукта; индекса производства; физический объем основных фондов; использование среднегодовой мощности организаций; рентабельности проданных товаров, продукции (работ, услуг);

- технологические: развитие конкурентных технологий; объем реализованной продукции, потраченной на НИОКР;

- социально-трудовые: демографическая ситуация; уровень экономической активности населения; уровень безработицы; социальная напряженность; реальные денежные доходы населения.

Действия	Стратегии управления		
	Реактивная	Проактивная	Превентивная
Оценка уровня динамичности – мониторинг внешней среды	Отсрочка начала действия после выявления изменений до момента появления уверенности в необходимости изменений	Переход к действию при достижении порога рационального понимания изменений: оценка С-ТП с целью выявления "критических" грейдинговых групп, или кластеров параметров потока	Упреждающее действие до появления изменений: 1. Мониторинг ПЧРР как источника субъектов С-ТП ИвТШК. 2. Сравнительный анализ существующего и требуемого С-ТП с учетом целей ИвТШК на ближний и дальний горизонты
После начала изменений 1-й этап	Предположение об оперативном характере проблемы: координация движения С-ТП внутри ИвТШК	Предположение об оперативном характере проблемы: поиск возможных взаимодействий С-ТП и ПЧРР с учетом целей ИвТШК	Распознавание характера изменений. Расчет уровня социальных рисков и выбор вариантов их минимизации
	Последовательная реакция	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции. Управленческие воздействия на межорганизационный С-ТП	Выбор оптимальных вариантов стратегической и оперативной реакции – координация измененного С-ТП промышленного комплекса с учетом реакции внешней среды
2-й этап	Попытка применить оперативные меры, приносившие успех в прошлом привлечение или взаимодействие элементами потоков (С-ТП – поток чел. ресурсов региона)	Многокритериальная оптимизация ПЧРР, С-ТПР и С-ТП ИвТШК, целевые функции – критерии эффективности С-ТП ИвТШК	Опробование различных вариантов стратегической и оперативной реакции
Характеристика внешней среды	Непрерывно развивающаяся со стратегической и оперативной точки зрения среда	Стратегически непрерывно развивающаяся среда с колебаниями оперативного характера	Дискретно развивающаяся со стратегической и оперативной точек зрения среда
Соответствующий уровень изменчивости	1 - 2	2 - 3	3 - 5

Расчет уровня динамизма внешней среды следует проводить с учетом значимости каждого из факторов по формуле:

$$\text{Уровень динамизма} = \sum_{i=1}^n k_i \alpha_i,$$

где  $n$  – количество факторов;  $k$  – среднее значение  $i$ -го фактора;  $\alpha_i$  – весомость  $i$ -го фактора.

Управленческие воздействия определяются выбранной стратегией развития С-ТП, которая, в свою очередь, зависит как от внешних условий, так и от возможностей промышленного комплекса.

Реактивная стратегия строится как ответ на действия со стороны внешней среды и под их влиянием. Реактивная – это пас-

сивная, адаптирующаяся или защищающаяся стратегия. Реактивная стратегия не требует особых усилий, поэтому это наиболее часто используемая стратегия на сегодняшний день. В соответствии с этой стратегией требуется следовать процедуре, следить за внешней средой и использовать ПЧРР, не воздействуя на него. Реактивная стратегия может быть отнесена к деловой стратегии, так как она предполагает формирование механизма реагирования на внешние изменения и объединение стратегических действий предприятий, входящих в состав ИвТШК. Используя реактивную стратегию и не оказывая никакого воздействия на ПЧРР, невозможно строить долгосрочные планы развития – формировать С-ТП требуемых характеристик. Однако

данная стратегия не предполагает дополнительных затрат на управление и функционирование С-ТП ИвТШК. Реактивная стратегия управления С-ТП ИвТШК будет успешно работать при условии, что изменения во внешней среде происходят достаточно редко и скорость изменений ниже, чем скорость реакции самого комплекса. В других случаях такая стратегия становится не только малоэффективной, но и попросту опасна.

При более частом возникновении изменений внешней среды (динамичность от 2 до 3), однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии, можно использовать проактивную стратегию. Проактивная стратегия управления С-ТП предполагает, что управленческая реакция самого комплекса, направленная на изменение С-ТП, может проявляться либо заранее, либо одновременно с возникающими изменениями. Инициатива (реакция) исходит снизу вверх, от руководителей ИвТШК до руководителей функциональных подразделений. Однако, судя по оптимальным условиям ее применения, – скорость изменений сопоставима со скоростью реакции ИвТШК, а сами изменения являются редкими и логически постепенными, эволюционными, – в современных условиях она не может считаться достаточно эффективной.

Внешняя среда на сегодняшний день становится качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Управление должно быть теперь более приспособленным к рыночной саморегуляции. В таких условиях возможно применение проактивной стратегии управления С-ТП (уровень динамичности от 2 до 3 баллов). Проактивная – это наступательная, активная стратегия управления С-ТП. Проактивная стратегия управления С-ТП предполагает логическое изменение внешней среды, которое можно планомерно предусмотреть. С точки зрения изменения С-ТП она может быть как наращивания, так и сокращения, в зависимости от

имеющихся ресурсов ИвТШК. В связи с этим данная стратегия является открытой по отношению к потоку человеческих ресурсов региона (ПЧРР). В случае сокращения С-ТП элементы потока переходят из С-ТП ИвТШК в ПЧРР и наоборот – в случае наращивания С-ТП элементы потока привлекаются из ПЧРР в С-ТП. По агрессивности поведения в конкурентной борьбе данная стратегия является предпринимательской, так как она предполагает изменения, прогнозирование будущих опасностей и новых возможностей, а также поиск управленческих решений по перераспределению С-ТП между предприятиями ИвТШК и новых методов взаимодействия с ПЧРР.

Корпоративный характер проактивной стратегии управления С-ТП выражается в ее цели – оптимизации потенциала С-ТП, оптимальное перераспределение его между предприятиями всего комплекса с целью достижения синергизма элементов С-ТП.

Стремительные и малопредсказуемые изменения, происходящие сегодня (динамизм от 3 до 5 баллов), предъявляют новые, значительно более жесткие требования к вопросам эффективности управления С-ТП ИвТШК. При таком уровне изменчивости внешней среды мы предлагаем применять превентивную стратегию управления С-ТП, которая предполагает упреждающие действия со стороны ИвТШК. Применение данной стратегии возможно при многоуровневом интеграционном управлении ИвТШК [3]. В этом случае появляется возможность не только отслеживать и реагировать на изменения внешней среды, но и управлять этими изменениями в соответствии с целями комплекса.

Превентивная стратегия – это одна из наиболее значимых стратегий управления С-ТП. Она является стратегией дифференциации, обеспечивающей придание С-ТП таких характеристик, которые будут соответствовать требованиям всех субъектов ИвТШК. Главной задачей разработки стратегии дифференциации С-ТП является обеспечение снижения совокупных издер-

жек по поддержанию требуемого состояния С-ТП.

Практика функционирования промышленных комплексов свидетельствует о четкой зависимости стратегических решений по управлению развитием всего комплекса и стратегией управления С-ТП. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию различных вариантов стратегий, опираясь на значимость и ожидаемый результат каждой.

Реализация стратегий управления С-ТП предполагает целенаправленное сознательное воздействие со стороны управляющей системы промышленного комплекса, осуществляемое с целью получения желаемых результатов оптимальным способом.

Стратегия управления С-ТП ИвТШК должна разрабатываться и реализовываться на всех уровнях управления.

– Первый уровень – корпоративный. Здесь принимаются решения о мощности, векторе развития, направлении движения и координации С-ТП всего промышленного комплекса, рассчитываются стратегические соответствия С-ТП отдельных предприятий общей цели развития, разрабатываются планы переориентации С-ТП, осуществляется глобальное управление С-ТПК.

– Второй уровень – диверсификационный – топ-уровень – уровень первых руководителей предприятий, входящих в состав комплекса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия управления С-ТП, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение эффективности использования С-ТП ИвТШК, в

частности, повышение конкурентоспособности субъектов потока.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организаций промышленного комплекса или его географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированный промышленный комплекс имеет соответственно три уровня стратегий.

Управление С-ТП ИвТШК должно быть более продвинутым, нежели того требует ситуация на рынке, то есть при управлении С-ТП крайне редко можно использовать пассивную стратегию, зачастую недостаточно сочетания реактивной и проактивной стратегий, необходимы упреждающие действия, которые выражаются в применении превентивной стратегии управления С-ТП ИвТШК.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Степанова С.М.* Социальный поток как объект управления в современной организации // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2007, №1.
2. *Степанова С.М.* Управление социально-трудовым потоком промышленного регионального текстильного комплекса // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2011, №1.
3. *Степанова С.М., Горинова С.В.* Интеграционное управление как необходимое условие развития промышленного регионального текстильного комплекса // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2010, №8.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 25.10.11.