

УДК 65.01
ББК 65.291.213

Р.Н. Вепрова
к.э.н., доцент
БГУЭП, Иркутск
keppd@isea.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА ОПЕРАЦИОННОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Обосновано значение стратегических решений на операционном уровне управления компанией, а также необходимость и важность операционной стратегии.

Ключевые слова: операционная стратегия, стратегические решения, компетенции, операционные приоритеты, профилирование

R.N. Veprova

STRATEGIC DECISIONS AT OPERATIONAL LEVEL OF THE COMPANY MANAGEMENT

Value of strategic decisions at operational level of management by the company, and also necessity and importance of operational strategy is proved.

Keywords: operational strategy, strategic decisions, the competence, operational priorities, profiling

Устойчивое развитие любого региона может быть обеспечено путем создания и поддержки точек опережающего роста в виде предприятий и отраслей, выпускающих инновационную продукцию с высокой добавленной стоимостью и эффективным развитием бизнеса. В то же время, действующие на территории региона компании могут успешно развиваться в случае использования эффективных стратегий.

В процессе своей деятельности каждая компания, разрабатывает общую стратегию развития через использование различных стратегий и моделей, отражающих степень проникновения основной идеи фирмы с высшего уровня управления до всех структурных подразделений. Ими могут быть такие функциональные стратегии как производственная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом, стратегия информатизации, стратегия безопасности. Они должны быть увязаны с общей стратегией компании, в противном случае будут не эффективны. В то же время в рамках общей стратегии необходимо учитывать и развивать сильные стороны функциональных стратегий и исключать слабые.

В основе выбора той или иной стратегии лежит определение основных точек роста компании, т.е. бизнесов, в которых сочетание материальных, финансовых, производственных, трудовых и др. факторов способствует ее более эффективному развитию, а также выявление конкурентных преимуществ компании. При этом стратегический успех может быть достигнут при условии контроля развития важнейших точек роста и высокой гибкости производства в ответ на вызовы внешней среды.

Но подлинный успех обеспечивается эффективными решениями, принимаемыми на операционном уровне. Операционные стратегии способствуют выбору реальных путей реализации общих и функциональных стратегий с использованием имеющихся ресурсов, процессов и персонала. Они предполагают создание и долговременное поддержание конкурентоспособности компании, согласование потребностей рынка с операционными ресурсами.

Стратегические решения на операционном уровне направлены на разработку и технологическое сопровождение производственных процессов и инфраструктуры, необходимой для их поддержания, т.е. выбора технологии изготовления продукта, разработки графиков движения производства, планировки процессов, обоснования необходимости в ресурсах, контроля качества работ и стимулирования труда и т.д.

Решения, принимаемые на операционном уровне, обеспечивают логику связи между отдельными функциональными стратегиями, компонентами физической инфраструктуры и стратегическими целями компании и направлены на эффективное выполнение многих видов деятельности (операций), необходимых для создания продукта или услуги, его представления, продажи, доставки и т.д.

Операционная стратегия должна иметь четкие, согласованные и достижимые цели, основанные на действующей сбалансированной системе показателей и цепочке создания стоимости. Эти цели должны соответствовать стратегическим целям компании, и их необходимо устанавливать для всех элементов инфраструктуры, увязывать с основными требованиями к выполнению работ, т.к. именно они позволяют в полной мере реализовывать операционную стратегию. От того, в какой степени деятельность компании будет рассматриваться как производственная, сборочная, дистрибьюторская или сервисная зависят все остальные операционные решения.

Операционная стратегия компании воплощает ее основные принципы создания стоимости и служит стандартом, на основе которого принимаются многие решения о замене оборудования, при построении системы материально-технического снабжения, перепланировке физических активов, изменении технологических процессов, методов планирования и контроля производства и т.д.

Основная задача операционной стратегии – перевести стратегические цели в рабочие требования, обеспечивающие создание определенной ценности и доведение ее до потребителя. Логика построения операционной стратегии должна учитывать возможность оперативного изменения стратегических подходов в соответствии с запросами потребителей. Особенно важны стратегические решения, касающиеся основных типов операционных приоритетов:

- длительности выполнения работ и сроков выполнения заказов;
- качества продукции и работ;
- снижения издержек;
- своевременности обслуживания заказчиков;
- регулирования продуктовых линий;
- способности компании реагировать на изменение спроса;
- гибкости и скорости освоения нового продукта.

В основе выполнения стратегически важных оперативных задач лежит регулирование технологий, процессов и производственных мощностей, развития услуг и совершенствования продуктов, планирования и контроля производства и т.д. Это позволяет не только решать оперативные задачи, но и принимать стратегические решения по изменению параметров деятельности.

В сфере действия операционной стратегии лежит решение следующих вопросов¹:

- Каким образом компания должна удовлетворять требования клиентов?
- Что является отличительной сферой компетенции компании?
- Какие внутренние возможности должна иметь и развивать компания как основу своего долгосрочного успеха?
- Насколько специализирована должна быть деятельность компании?
- Должна ли компания пожертвовать некоторыми своими целями для достижения отличных результатов по другим целям, направленным на развитие точек роста?
- Насколько большой должна быть компания?
- Где должны быть размещены ресурсы компании?
- Когда она должна расширяться, и какими шагами?
- Что должна компания делать сама, а что она может покупать у других?
- Как она должна развивать отношения с другими организациями?
- В какой тип технологии следует инвестировать средства?
- Как должны быть организованы разработка и развитие новых продуктов и услуг?

¹ <http://www.abc.org.ru/os.html>

- Какие бизнес-процессы и в каком порядке требуют изменений?
- Каким образом увязать вместе ее ресурсы и организационную структуру?
- Каким образом улучшать и развивать ресурсы и процессы компании?
- Какие основные принципы должны формировать фундамент, на основе которого формулируется операционная стратегия?
- Соответствует ли операционная стратегия компании требованиям рынка?

Отвечая на данные вопросы и решая их можно определить, является ли компания лучшей и как работает операционная стратегия, сформировать долгосрочные возможности любого типа операций.

Сравнение операционной стратегии с требованиями рынка позволяет выявлять несоответствия в процессах, оборудовании, планировке, рабочей силе и методах контроля, определении ценности (приоритетов) каждого направления развития и инвестирования в них.

С этой целью используется метод профилирования². Важнейшие виды деятельности и требования рынка моделируются с использованием матрицы профилирования, в которой можно видеть как разрывы в операционной стратегии, так и показатели операционной деятельности, превосходящие требования рынка.

При выявлении разрывов можно своевременно внести коррективы в деятельность компании, улучшающие основные компетенции и наиболее весомые для потребителя характеристики продукции или услуги.

Превышение же требований рынка не всегда является благом, так как в этом случае компания расточительно использует ресурсы. Стратегическое решение в этом случае может быть направлено на переосмысление структуры бизнеса и издержек, объемов производства или качественных характеристик товара и т.д. Но здесь возможен и второй вариант, когда компания стремится расширить сферу своей деятельности и долю рынка и продолжает развивать основные компетенции.

Часто в процессе профилирования выявляются непрофильные виды бизнеса, либо сферы деятельности, в которые вкладываются большие средства, а их ценность для конечных результатов фирмы или потребителей является незначительной. Либо становятся понятными проблемы, связанные с неэффективностью процессов, неправильному размещению или загрузке оборудования и кадров, использованию ресурсов. Стратегические решения в первом случае должны быть направлены на проведение изменений (реструктуризацию, реинжиниринг) на корпоративном уровне, а во втором – на операционном уровне управления.

Профилирование может дать четкие ориентиры для выбора возможных вариантов позиции в цепочке создания ценности, обеспечения инте-

² Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. С. 46-47.

грации операционных решений и операционной стратегии с требованиями рынка.

Выявление и изучение проблемных зон, скрытых резервов направлено на повышение потенциала операционной эффективности компании. Процесс этот должен быть непрерывным с использованием совокупности дополняющих и усиливающих друг друга современных инструментов управления изменениями, таких как «бережливое производство», «шесть сигм», «всеобщее управление качеством», «всеобщее обслуживание оборудования», управление ресурсами по системе «точно вовремя» и др.

В итоге своевременные и грамотные стратегические решения на операционном уровне управления смогут обеспечить гибкость выполнения стратегически важных оперативных задач и эффективность общей стратегии компании.