

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рубин А.Г.

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Краснодарский филиал, Краснодар, e-mail: AGRubin@fa.ru*

В статье раскрываются вопросы, связанные со стратегическим управлением операционной деятельностью современного предприятия. Описываются факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на разработку операционной стратегии. При описании процесса формирования операционной стратегии предприятия автором выделяются десять взаимосвязанных равноценных составляющих этой комплексной процедуры. Отмечаются особенности выбора основной операционной функции, стратегии размещения предприятия, стратегии продукта, уровня автоматизации, степени включения потребителя в операционный процесс, использования производственных мощностей, номенклатуры и объема выпускаемой продукции, уровня ее качества, цены и доступности. Отмечено, что в ходе реализации операционной стратегии предприятие должно стремиться к получению конкурентных преимуществ по каждому из основных показателей его деятельности, таких как затраты, гибкость, качество и время. В заключении проанализирован один из современных способов управления реализацией операционной стратегии предприятия – система сбалансированных показателей, таких как финансовые, удовлетворенности потребителей, процессные и показатели потенциала персонала.

**Ключевые слова:** операционная деятельность, предприятие, стратегия, система сбалансированных показателей

## MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF OPERATIONAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Rubin A.G.

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Krasnodar, e-mail: AGRubin@fa.ru*

The article describes the issues related to the strategic operational management of the modern enterprise. It describes the factors that have the most significant effect on the development of operational strategy. In describing the process of forming the operating strategy of the company the author allocated ten interconnected components of this complex procedure. There are choice of the main operating functions of the enterprise deployment strategy, product strategy, the level of automation, the degree of inclusion of the consumer transaction process, capacity utilization, range and volume of production, the level of its quality, price and availability in this article. The author noted that during the implementation of the operating strategy, the company should strive to gain a competitive advantage in each of the key indicators of its activity, such as costs, flexibility, quality and time. Finally analyzed one of the modern ways of managing the implementation of the operating strategy of the enterprise – the balanced scorecard, such as financial, customer satisfaction, process and performance capacity of the staff.

**Keywords:** operating activities, the company, the strategy, the balanced scorecard

Функционирование современного предприятия неразрывно связано с понятием стратегического управления, одним из ключевых элементов которого является операционная стратегия, представляющая собой совокупность общей политики и планов использования ресурсов предприятия (в разрезе: персонал, подразделения, материалы и комплектующие, процессы, система планирования и управления).

Существуют две группы факторов, оказывающих влияние на разработку операционной стратегии: внешние (экономические, рыночные, конкурентные, технологические, политические, юридические) и внутренние (связанные с производственными мощностями, технологические, финансовые, кадровые). При этом, в отличие от других видов стратегии, степень влияния

на операционную стратегию внутренних факторов существенно сильнее внешних. Это связано с тем, что внутренние факторы являются для операционной стратегии факторами прямого действия, а внешние – косвенного [2, с. 83].

Операционная стратегия связана с двумя основными видами процессов в организации: производственными (разработка и производство материальных ценностей) и сервисными (создание нематериальной продукции – оказание услуг). Как правило, в операционной деятельности предприятия присутствуют оба вида процессов. Особенность состоит в том, что в деятельности предприятий, осуществляющих выпуск продукции, преобладают производственные процессы, а в деятельности предприятий, оказывающих услуги, – сервисные.

Процесс формирования операционной стратегии предприятия представляет собой комплексную процедуру, основанную на ряде взаимосвязанных равноценных составляющих.

1. Выбор основной операционной функции, соответствующей общей стратегии развития предприятия, имеет определяющее значение для дальнейшей операционной стратегии. Возможна специализация на одной операционной функции или интеграция различных операционных функций. Предпочтительней политика специализации на одной операционной функции, которая приводит к развитию аутсорсинга (передаче остальных функций на сторону).

2. Стратегия размещения предприятия включает как общую территориальную составляющую, так и составляющую, связанную с решением об уровне централизации/децентрализации размещения производственных мощностей. Так, чем выше степень централизации производства (сервиса), тем больше его масштабы и, соответственно, меньше риски, связанные с колебаниями спроса. Однако это приводит к усложнению процесса и появлению дополнительных этапов, таких как промежуточная обработка информации в дивизионе и последующая ее передача в головное предприятие. При этом возникают дополнительные риски, связанные с возможными ошибками со стороны персонала или увеличением времени выполнения рабочего цикла.

3. Стратегия продукта связана с развитием его жизненного цикла, состоящего из стадий внедрения, роста, зрелости и упадка. Для эффективной стабильной работы оперирующей системы необходимо фокусирование бизнес-процессов на продуктах, расположенных на одной или соседних стадиях жизненного цикла. Здесь возможны два основных стратегических направления:

– новаторство, связанное с продуктами (услугами), находящимися на стадиях внедрения и раннего роста (при подходе продукта к следующему этапу он снимается с производства и заменяется новым);

– имитация, связанная с продуктами (услугами), находящимися на стадии зрелости, а также на стадии спада (при этом упор делается на конкурентное преимущество в области ценовой политики) [3, с. 163].

4. Выбор уровня автоматизации определяет эффективность операционной стратегии в целом. При этом как высокая степень автоматизации, так и преобладание ручного труда имеют свои преимущества и недостатки.

В производственных операционных системах массового типа автоматизация

приводит к высокой экономической эффективности. Это связано с тем, что высокий уровень автоматизации увеличивает долю постоянных и снижает долю переменных затрат, и увеличение объемов производства в этом случае ведет к снижению общих затрат. Вместе с тем высокий уровень автоматизации требует дополнительных затрат, связанных с обслуживанием автоматического оборудования. Кроме того, в ситуации возникновения на рынке нестабильного спроса происходит частичная загрузка производственных мощностей. Все это может привести к убыточной деятельности предприятия [5, с. 76]. Таким образом, при определенных условиях высокий уровень автоматизации может оказаться менее эффективным, чем ручной труд.

В сервисных операционных системах автоматизация основывается на максимальном вовлечении потребителя в операционный процесс (самообслуживании).

5. Степень включения потребителя в операционный процесс предполагает два основных варианта:

– максимальное отдаление потребителя от производственного процесса за счет определения минимально допустимого уровня контакта с ним (общение с клиентом ведется только в сервисной зоне и сведено к минимуму, что позволяет, с одной стороны, значительно повысить качество процессов, осуществляемых в производственной зоне, а с другой, это ведет к снижению удовлетворенности потребителя и потере навыков обслуживания работниками);

– максимальное вовлечение потребителя в производственный процесс за счет использования его в качестве рабочей силы (включение в процесс элементов самообслуживания, что, с одной стороны, позволяет обеспечить полное соответствие между производственной мощностью, которая в данном случае принадлежит потребителю, и имеющемуся у него спросу на продукцию, а с другой – высокая степень самостоятельности потребителя может привести к его неудовлетворенности из-за отсутствия помощи со стороны персонала и, как следствие, к выходу из системы).

6. Использование производственных мощностей определяет два основных вида операционных систем:

– жесткие операционные системы с фиксированной производственной мощностью, определяемой составом постоянных работников (преимущество таких систем – эффективное управление персоналом, основной недостаток – неполная загрузка мощностей в условиях непостоянного спроса);

– гибкие операционные системы с регулируемой производственной мощностью за счет временного найма работников (это позволяет, с одной стороны, максимально эффективно использовать производственную мощность, однако, с другой стороны, главный недостаток такой системы – снижение эффективности управления персоналом и, как следствие – снижение качества операционных процессов.

7. Номенклатура и объем выпускаемой продукции (услуг) определяет необходимость функционирования соответствующих типов операционных систем (соответствующих подразделений предприятия). При этом номенклатура продукции обратно пропорциональна ее объему, поскольку массовое производство связано с выпуском больших объемов ограниченного ассортимента, а единичное – с выпуском небольших объемов широкого ассортимента.

8. Уровень качества продукции (услуг) определяется не на максимальном, а на некотором оптимальном уровне, достаточном для соответствия требованиям рынка и потребителей.

9. Цена продукции (услуг) определяется, исходя из выбранного уровня их качества, а также общей стратегии компании. Более высокое качество требует больших затрат, а следовательно, и более высокой цены реализации продукции.

10. Уровень доступности продукции (услуги) определяют такие составляющие, как длительность процесса обслуживания заявки потребителя; надежность обслуживания заявки.

Поскольку в ходе операционного процесса невозможно достичь максимального эффекта одновременно по всем, часто противоречивым показателям деятельности, конкретная операционная стратегия предполагает концентрацию усилий на каком-либо одном основном показателе: затратах, гибкости, качестве, времени. Несмотря на то, что на практике невозможно достичь максимальных результатов по всем выделенным показателям, предприятие должно стремиться к получению конкурентных преимуществ по каждому из них. Этого возможно достичь путем объединения всех перечисленных стратегий за счет выделения в рамках оперирующей системы соответствующих подсистем [4, с. 2222].

Одним из современных способов управления реализацией операционной стратегии предприятия является система сбалансированных показателей (СПП) – Balanced Scorecard (BSC), которая была предложена в начале 1990-х годов профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капла-

ном и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном. Эта система основана на смещении стратегических целей в область планирования и контроля операционной деятельности. Этот контроль осуществляется путем использования так называемых ключевых показателей эффективности (КПЭ) – Key Performance Indicator (KPI).

Сущность BSC заключается в том, что для современной системы управления недостаточно использования сугубо финансовых показателей эффективности, поскольку они не дают полной информации о состоянии предприятия и не позволяют составить точный прогноз его развития [1, с. 110]. Поэтому необходимо дополнить мониторинг деятельности предприятия другими видами показателей, которые следует сбалансировать по четырем основным группам:

1. Финансовые показатели – традиционные показатели финансовой деятельности, отдачи на вложенные средства, связанные с интересами акционеров предприятия.

2. Показатели удовлетворенности потребителей – связаны с внешним окружением предприятия и его отношением с потребителями. В качестве показателей здесь выступают: способность предприятия удовлетворить потребителя; его способность удержать потребителя; способность привлечь новых потребителей и др.

3. Процессные показатели – характеризуют внутренние бизнес-процессы, протекающие внутри предприятия, такие как инновационный, производственный процессы, процесс материально-технического обеспечения, процесс сбыта и др.

4. Показатели потенциала персонала – связаны с возможностями обучения и развития персонала на предприятии. Сюда кроме уровня профессионализма и мотивации персонала также входят качество информационных систем и организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса управления.

Процесс формирования системы сбалансированных показателей выглядит следующим образом. Сначала по каждому из вышеуказанных направлений формируются стратегические цели, которые согласовываются друг с другом путем составления так называемой стратегической карты, представляющей собой изложение стратегии и стратегических целей на каждом уровне управления предприятием. Затем для каждой цели определяются ключевые показатели эффективности и устанавливаются их конкретные значения, служащие ориентиром для соответствующих подразделений предприятия. Далее определяются мероприятия,

направленные на достижение КРІ, и производится их корректировка. После этого за каждым показателем закрепляются соответствующие подразделения предприятия. При этом происходит так называемое каскадирование показателей, представляющее собой выработку подразделениями собственных показателей на основе общих показателей предприятия.

В результате формирования и реализации BSC открывается возможность увязать стратегические цели предприятия с конкретными задачами отдельных подразделений.

Можно выделить ряд проблем, с которыми сталкивается предприятие при реализации системы сбалансированных показателей.

1. Проблема измеримости показателей. Предприятие часто выбирает для контроля более простые в измерении показатели вместо более информативных, но требующих дополнительных расходов для их измерения. Это может привести к значительному снижению эффективности BSC.

2. Отсутствие глубокого стратегического анализа при определении КРІ, включающего определение сильных и слабых сторон предприятия, анализ потребителей, поставщиков, конкурентов и др. Это может привести к ошибочному направлению работы всей системы в целом.

3. Сопротивление изменениям со стороны персонала, поскольку внедрение системы меняет сложившийся стиль работы на предприятии и может привести к увольнению неэффективных сотрудников. Поэтому перед внедрением BSC необходимо подготовить персонал, на примере продемонстрировав преимущества этого метода управления.

#### Список литературы

1. Павлова К.А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 109–113.
2. Попова А.С., Лазарашвили О.О., Салтыкова К.В. Адаптация предприятий в современных рыночных условиях // Современные проблемы социально-экономического развития (сборник материалов 4-й международной науч.-практ. конф.). – Махачкала, 2014. – С. 82–83.
3. Рубин А.Г. Особенности инновационной составляющей операционной стратегии предприятия // Проблемы

достижения экономической эффективности и социальной сбалансированности: императивы, правовые и хозяйственные механизмы (сборник статей международной научно-практической конференции). – Краснодар, 2014 – С. 161–164.

4. Рубин А.Г., Воробьева М.А. Инновационная деятельность как основа развития российских предприятий в условиях нестабильной внешней среды // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2 (часть 10). – С. 2222–2225.

5. Фойгель М.А. Формирование организационно-экономического механизма устойчивого развития предприятий // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Краснодар. – 2002. – 173 с.

#### References

1. Pavlova K.A. Sistema sbalansirovannykh pokazateley informatsionnogo obespecheniya upravleniya promyshlennym predpriyatiem. Problemy sovremennoy ekonomiki, 2011, no 4 (40), pp. 109–113.
2. Popova A.S., Lazarashvili O.O., Saltykova K.V. Adaptatsiya predpriyatii v sovremennykh rynochnykh usloviyakh. Sovremennyye problemy sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya (sbornik materialov 4th mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii) [Modern problems of socio-economic development (collection of 4-th international scientific-practical conference)], Mahachkala, 2014, pp. 82–83.
3. Rubin A.G. Osobennosti innovatsionnoy sostavlyayushchey operatsionnoy strategii predpriyatiya, dostizheniya ekonomicheskoy effektivnosti i sotsialnoy sbalansirovannosti: imperativy, pravovyye i hozyaystvennyye mekhanizmy (sbornik statei mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii) [The challenge of achieving economic efficiency and social balance: imperatives, legal and economic mechanisms (collection of articles of the international scientific-practical conference)], Krasnodar, 2014, pp. 236–241.
4. Rubin A.G., Vorobeveva M.A. Innovatsionnaya deyatel'nost' kak osnova razvitiya rossiyskikh predpriyatii v usloviyakh nestabil'noy vneshney sredy // Fundamentalnye issledovaniya, 2015, no. 2 (часть 10), pp. 2222–2225.
5. Foygel M.A. Formirovaniye organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma ustoichivogo razvitiya predpriyatiiy. Dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk, Krasnodar, 2002, 173 p.

#### Рецензенты:

Попов Р.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой технологии, организации, экономики строительства и управления недвижимостью, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный технологический университет», г. Краснодар;

Климова Н.В., д.э.н., профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет», г. Краснодар.