

Лекция-визуализация 4. Стратегическое и оперативное управление в системном анализе

Оперативное, тактическое и стратегическое управление. Три ступени для руководителя

Оперативное, тактическое и стратегическое управление. Три ступени для руководителя

В рабочем процессе любого руководителя непременно возникают ситуации, когда необходимо принимать какие-то решения. Можно и не знать как правильно, по-научному, называются ступени управления компанией или вверенным отделом, важнее умело применять на практике навыки, знания и опыт.

В России и странах СНГ на рынке труда сложилась интересная ситуация, когда 80% ТОП-менеджеров не имеют базового теоретического образования, не заканчивали вузов и школ МВА, получают свои «университеты» на практике, часто «методом тыка».

Что дает знание о ступенях руководства руководителям любого звона? Структурированность рабочих целей, умение ставить задачи подчиненным и сотрудникам на день, неделю, месяц и более длительную перспективу. **Как же выбрать наиболее эффективные инструменты управления и настроить их на практическое применение в своей компании?** Ответ на этот вопрос дан в статье.

Оперативное управление: какое оно, наше сегодня?

Оперативное управление – решение ежедневных, текущих задач. Это управление состоит из **оперативного планирования, учета и контроля**. Делится по отраслям и службам:

- оперативное управление организацией,
- производством,
- финансами,
- закупками,
- сбытом,
- продажами,
- запасами и т.д.

Цель оперативного управления – формирование бесперебойной работы вверенной руководителю службы, согласованной работы со всеми остальными подразделениями предприятия. Традиционно повелось, что под оперативным управлением всегда понимался авральный или хаотический процесс внедрения решений. Современный подход к этому виду управления, включающий в себя четкие инструменты и комплекс информационной системы, поставил все процессы оперативки «с головы на ноги».

Все применяемые методы оперативного управления делятся на:

Оперативное планирование:

- составление плана, нацеленного на конкретные результаты;

- поиск способов снижения затрат для повышения прибыли компании;
- согласование взаимодействия всех структур, задействованных в планировании;
- разработка критериев для оценки результативности выполнения оперативного плана.

Оперативный учет управления:

- различные инструменты фактического исполнения намеченного плана;
- распределение функциональных обязанностей, согласно степени ответственности руководителей и исполнителей за результат;
- система внедренного документооборота.

Оперативный контроль:

- организация ежедневной работы с подчиненными;
- инструменты для замера эффективного исполнения выполненной работы;
- использование правил постановки задач, проверка их должного выполнения.

Оперативное управление – это то, что **каждый сотрудник, каждый руководитель делает «здесь и сейчас»**. Это рутинная работа, будни, без которых невозможно достичь никаких серьезных результатов. Делать это каждый день необходимо, однако заикливаться только на оперативке неразумно: так можно ни карьеры не построить, ни компанию в лидеры рынка не вывести.

Поэтому важно дочитать эту статью до конца и выбрать для себя пару стратегических целей и разработать ежедневное оперативное управление по их достижению.

Тактическое управление: выбор способов и методов

Довольно часто руководители не видят разницы между тактическим и стратегическим управлением, путают тактику с оперативной, каждодневной работой. **Тактическое управление** подразумевает форму взаимодействия, способ рабочего общения внутри компании, метод достижения большой, долгосрочной стратегической цели.

Простейший пример: руководитель решает создать профессиональный отдел продаж для того, чтобы выйти в лидеры рынка и значительно увеличить поток прибыли. Почему-то такой шаг принято считать стратегией, тогда как, на самом деле, это тактика – способ достижения серьезной цели (в данном случае цель – увеличение доли рынка). **Любой способ достижения больших целей и называется тактикой.**

Тактическое управление ресурсами: временем, финансами, людьми, сырьем и материалами, очень выгодно тем руководителям, у которых есть долгосрочная стратегическая цель. Для всех остальных, не владеющих основами целеполагания, не умеющих планировать и выбирать из множества решений необходимое и рациональное в данный момент времени, тактическое управление – тупиковый путь, способный привести компанию к краху.

У Льюиса Кэрролла в знаменитом произведении «Приключения Алисы в стране чудес» главная героиня спрашивает дорогу у Чеширского кота: «Не подскажете ли, по какой дороге мне идти?» - «Это зависит от того, куда Вы хотите попасть», - ответил Чеширский Кот. Этот диалог продолжается: «Да мне в общем-то все равно, лишь бы прийти куда-нибудь», - пояснила Алиса и тут же получила мудрейший ответ Кота: «Тогда неважно какой дорогой идти. О, туда Вы непременно придете, главное идти достаточно долго и никуда не сворачивать».

Этот диалог главных героев философской сказки как нельзя лучше иллюстрирует работу тактического управляющего, который не имеет четкого курса, который не знает, куда ведет компанию. Для таких руководителей каждый день – обычные будни, ни на йоту не приближающие к выполнению главной миссии предприятия. Каков же выход?

Тактическое управление незаменимо на этапе внедрения ключевых идей, когда необходим поиск способов и методов достижения большой, главной цели компании. Однако для того, чтобы найти ту самую «волосатую» цель необходимо владеть основами стратегического управления.

Стратегическое управление: вижу цель!

Будущее любой организации формируется на уровне стратегического управления. Те результаты, которые компания получает сегодня, были заложены в основу вчера. В главной книге всех времен и народов написано: «Время разбрасывать камни и время их собирать». Камни были разбросаны когда-то, настоящее и будущее предприятия сформировалось давно.

Стратегическое управление – это постановка целей, планирование и движение на годы вперед, когда четко просматривается будущее, когда руководителю ясно, что он хочет получить в перспективе.

Выполнение стратегических планов можно отследить по **результатам**. Если результат какой-то деятельности руководителя не удовлетворяет, понятно, что на определенном этапе работы были совершены серьезные ошибки. Остается их найти и скорректировать, проанализировать и двинуться дальше.

Важно понять, что **стратегическое управление – инструмент ТОП-менеджера, который нельзя спускать линейному персоналу**, чтобы не посеять панику или непонимание. Сегодня стратегическое управление – не роскошь, а средство достижения реальной цели. Многие компании в России и странах СНГ не имеют написанного на бумаге стратегического плана, однако это не значит, что они не могут добиться успеха. Отсутствие стратегии не означает и того, что такие предприятия плывут по течению. Их стратегия часто заключается в полном отсутствии какой-либо стратегии.

Из чего складывается стратегическое управление?

Процесс стратегического менеджмента делится на три взаимовытекающих этапа:

1. Стратегический анализ;

2. Разработка «родной» стратегии;

3. Практическая реализация стратегического плана в жизнь.

Стратегический анализ необходим для того, чтобы у руководителя была собрана наиболее полная информация для разработки «своей», «родной» стратегии. Однако на российском рынке на первом же этапе стратегического управления возникает один и тот же вопрос во многих компаниях – какие сведения необходимо собрать, чтобы разработать грамотный, реализуемый стратегический план.

Основой для принятия *стратегических решений* является сбор информации, выбор метода и формата анализа. **На этом первом этапе** стратегического управления компания коллегиально, с привлечением всех служб, выбирает свой путь движения на рынке, и, прежде всего, определяется с продуктовой линейкой. **Необходимо предельно точно ответить самим себе на вопрос: какой продукт является хитом продаж сегодня, на какой нужно сделать упор в будущем.** Инструментарий, используемый руководителем при стратегическом анализе продуктового портфеля, рекомендуется на выбор – либо **Бостонская матрица** (матрица Boston Consulting Group), либо **матрица МакКинси** (McKinsey), которая когда-то была разработана для компании «Дженерал электрик». Обе эти матрицы помогают увидеть: какой продукт сегодня конкурентоспособен, а какой нужно либо дорабатывать, либо убирать из линейки товаров или услуг.

Взяв на выбор несколько книг по стратегическому менеджменту, руководитель, не имеющий базового экономического или коммерческого образования, получит мозговой коллапс. Огромное количество западных и американских методик анализа, с непонятными графиками, и таблицами, могут завести в тупик и парализовать волю. В России прижились несколько самых простых методов сбора информации о положении компании на рынке. Кроме уже упомянутых матриц по анализу продуктового портфеля, наиболее распространенными методами стратегического анализа являются **SWOT-анализ** и **PEST+M-анализ**.

Разработка «своей» стратегии базируется на том уникальном материале, который был собран на этапе стратегического анализа. При этом часто необходима более сфокусированная информация о внешней среде, действиях конкурентов на рынке, и их стратегических планах. Увы, сегодня на российском рынке нет гарантированного набора методик, способного показать истинную картину положения компании в рыночных условиях.

Сбор информации или увлечение анализом не должно перейти в самоцель для руководителя: эти методики нужны только для разработки уникального, «своего» стратегического плана. *Из личного опыта:* в компании по производству молочных изделий так увлеклись анализом положения предприятия на рынке, что долгосрочный план развития так и не выработали, пустив все на самотек.

Лучше всего начинать разработку плана стратегии с минимального набора методик, формулируя миссию компании, ставя конкретные

долгосрочные цели, выраженные в реальных цифрах и объемах, разбивая их на планы и задачи.

После того, как стратегический план разработан, необходимо без промедления переходить к самой главной задаче – **практической реализации стратегии** компании в жизнь. Этот этап может занять значительно больше времени, чем планировалось, потому что при постановке стратегической цели следует определиться как с четкими временными рамками, так и с другими ресурсами, назначив ответственных исполнителей, сроки и промежуточные векторы, по которым можно определить правильность движения по курсу.

На что обратить внимание при разработке стратегического плана?

Неумение планировать, неумение ставить большие цели – бич многих компаний на российском рынке. Разрабатывая стратегию предприятия, следует особое внимание уделить балансу сбора, анализа и планирования, не увлекаясь только теорией, немедленно переходить к главной задаче – практическому применению планов, внедрению в жизнь решений компании.

Пример из личного опыта: при проведении SWOT- анализа на крупном мясоперерабатывающем предприятии, большинство ТОП-менеджеров самоустранились, отдав предпочтение оперативному управлению. В результате линейный персонал заполнял таблицы стандартной формы, с трудом понимая, что от них хотят. В результате в поле «Сильные стороны» были внесены такие пункты как «поддержка СМИ», «незагруженные производственные мощности», а в столбце «Слабые стороны» прозвучали тревожные сигналы:

полное отсутствие стратегии, миссии, стандартов качества работы;

отсутствие маркетинга;

отсутствие обратной связи с производством;

отсутствие грамотно выстроенной логистики

и многие другие «отсутствия». При этом предприятие живет уже пятый десяток лет, хотя с трудом выдерживает мощную конкуренцию со стороны частных небольших компаний в этом сегменте рынка.

И оперативное, и тактическое, и стратегическое управления для руководителя любого ранга необходимы. Однако опираться только на какой-то один рычаг весьма неразумно и ведет к быстрой гибели родного предприятия.