

# ОБЗОР ВЗАИМОСВЯЗЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ

*На примерах анализа компаний различного уровня*

Эффективная взаимосвязь оперативного и стратегического управления – величина переменная, варьирующаяся в зависимости от масштаба компании, сферы ее деятельности и поставленных стратегических целей.

Денис Копыл  
22.01.2014



# Обзор взаимосвязей стратегического и оперативного управления компаний

*На примерах анализа компаний различного уровня*

Изучив, насколько это возможно в отведенные временные рамки, вопрос я пришел к выводу, что эффективная взаимосвязь оперативного и стратегического управления – величина переменная, варьирующаяся в зависимости от масштаба компании, сферы ее деятельности и поставленных стратегических целей. В обоснование своих выводов приведу краткие примеры.

## НАЧЕМ С МИКРОБИЗНЕСА.

Допустим, есть компания «А» с численностью персонала в 6 человек. Сфера бизнеса, в этом случае, не имеет значения. Какие стратегические цели для «А» может ставить ее владелец? Только одну – увеличение прибыли, рост. Но, если мы проведем SWOT-анализ (приводил в предыдущем семинаре), то станет понятно, что эта цель не стратегическая, а оперативная, поскольку «А» может являться только объектом стратегии значительно более крупных компаний. Она, как бы, находится в самом низу «пищевой цепочки» бизнес-структуры сектора экономики. То есть ее удел в подавляющем большинстве случаев состоит из двух альтернатив – быть «съеденной» более крупной компанией или дожить до «старости» и умереть своей смертью. Если владелец бизнеса это понимает, то не имея никакой поддержки из вне, вся его стратегия должна строиться на.... отсутствии стратегии. Только оперативное управление, в зависимости от внешних угроз, возможностей и обстоятельств. «А» напоминает очень быстрый космический истребитель, мчащийся с огромной скоростью сквозь метеоритный поток. Одна ошибка пилота (владельца или руководителя) и – либо столкновение с огромной каменной глыбой, либо сгореть в фотосфере местного солнца или просто, через непродолжительное время, пилот потеряет сознание от дикого напряжения сил и концентрации внимания. Скорость же истребителя связана с относительной скоростью роста любой микрокомпании, которая может достигать тысяч процентов по отношению к предыдущему году.

**Микрокомпании оперативное управление доступно только на уровне самой себя. Ведь вся микрокомпания – это один проект. На большее у нее просто не хватит ресурсов. Значит, в данном случае, тактическое и оперативное управление – суть одно и то же.**

Основные риски для «А»:

- Отсутствие развития – смерть;
- Медленное развитие – постепенная потеря позиций на рынке за счет экспансии более крупных и успешных конкурентов и , в конечном итоге, тоже смерть;
- слишком быстрое развитие – потеря управляемости, контроля, быстрое достижение потолка знаний, опыта, компетенций. Дальше или поглощение более крупной компанией или полная потеря контроля над финансовыми потоками и управлением, банкротство и смерть.

Как видно, у микробизнеса перспективы невеселые в условиях абсолютно конкурентного рынка. Другой вопрос, что рынок не абсолютно конкурентен, а в России, более того, существует вовсе не по рыночным законам, что и дает возможность существовать и развиваться многим таким компаниям. Впрочем, в этом случае, о стратегии речь вообще не идет, поскольку компании создаются другими игроками рынка для решения своих тактических задач.

Теперь об оперативном управлении. Микрокомпания оперативное управление доступно только на уровне самой себя. Ведь вся микрокомпания – это один проект. На большее у нее просто не хватит ресурсов. Значит, в данном случае, тактическое и оперативное управление – суть одно и то же.

Таким образом, основной стратегической задачей микрокомпания, так же, как и крупной ТНК, является стремление ВЫЖИТЬ. Однако, глобальным различием являются способы достижения результата. Микрокомпания, также как мышке, для этого достаточно быть мобильной, гибкой, постоянно мониторить окружающую среду на предмет возможностей и угроз, влезать в любую щелку, где можно чем-то пожить. То есть микрокомпания в пищевой цепочке – это мышь-полевка, вечно испуганная, быстрая и вечно голодная. Реализует только краткосрочную тактику, сама может стать объектом стратегии.

## ТЕПЕРЬ О СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ.

Существует компания «Б» с численностью в 123 человека и двумя региональными представительствами. У компании два совладельца, оба они работают в компании на высших должностях.

В этом случае можно уже говорить о том, что компания имеет возможность планировать и реализовывать собственную стратегию. Правда, исходя из SWOT-анализа и составленной карты стратегических групп, приходит понимание, что стратегия такой компании возможна в весьма узком диапазоне направлений. Основной стратегической целью становится уже выживание через рост и развитие. Оперативное управление востребовано в очень упрощенном, зачаточном виде, но оно есть. В основном посредством управлением проектами. В нашем случае с компанией «Б» каждый из собственников курирует свой проект. Когда-то, две микрокомпании объединились для того, чтобы выжить, но каждый из владельцев, как умный талантливый человек с амбициями захотел получать собственный результат и пестовать собственное детище.

Таким образом, основной проблемой «Б» становится отсутствие независимого полномочного центра оперативного управления и непосредственное влияние собственников на бизнес-процессы. То есть получился некий управленческий мутант, когда собственники создают, возможно, даже грамотную стратегическую дорожную карту, описывают тактику, но все умирает на уровне отсутствия оперативного управления. Точнее, оно есть – каждый из собственников управляет своим проектом, но.... Так, как он считает правильным. Возникает борьба за общие ресурсы и, как следствие конфликта, «развод» в том или ином виде. В то же время, при наличии независимого оперативного координатора (даже не отдела – масштаб не тот) и равноудалении собственников от оперативного управления (их задача – формулирование стратегии и внешний контроль) ресурсы можно было бы распределять эффективно в каждый момент времени с учетом стратегической перспективы – то есть осуществлять эффективное оперативное управление. Да и тактики корректировать в этом случае можно быстро и понимая цель изменений и требуемый к достижению результат.

**Таким образом, основной проблемой «Б» становится отсутствие независимого полномочного центра оперативного управления и непосредственное влияние собственников на бизнес-процессы.**

Тут следует добавить, что стратегия развития «Б» на КСГ будет осуществляться либо вширь - вокруг себя (увеличение клиентской базы, оборотов, прибыли), либо вниз (покупка более мелких игроков, отлов мышей-полевок). Таким образом, «Б» относится в нашей импровизированной «пищевой цепочке» скорее к семейству лис. У нее есть ресурсы развиваться, есть место для развития вширь и вниз, да и, если повезет, и немного вверх.

## Крупные региональные компании

Компания «В» работает в Северо-Западном регионе и насчитывает 5640 сотрудников. Мажоритарных акционеров восемь, они составляют Совет директоров. Тут все «по правильному» - Совет директоров формулирует стратегические цели и тезисы концепции развития на основе сделанных анализов и отчетов. Отдел оперативного управления (ООУ) оперативно управляет и разрабатывает тактики, отдел стратегического планирования (ОСП) стратегически планирует и контролирует отдел оперативного управления. Чисто теоретически. На бумаге.

В реальности же ОСП вообще не понимает, чем он занимается, поскольку Совет директоров создал этот отдел в тот момент, когда им понадобились данные по рынку, аналитика и прогнозы. Создали отдел (неплохой, кстати – с первого раза получилось ☺), дали ему задание: «В кратчайший срок... Предоставить.... Проанализировать.... Подать в виде....». Отдел предоставил, проанализировал и подал в нужном виде. Произошло собрание Совета директоров, документы были изучены, одобрены, намечена стратегия и - об ОСП забыли. Ему не вменили в обязанность постоянный мониторинг внешней обстановки и угроз, ни создание рекомендаций по корректировке стратегии, не дали ему и реальных полномочий по управлению ООУ. Только контроль. Причем данные этого контроля никем не востребованы. Таким образом «старичок» ООУ остался опять без присмотра, без корректировок стратегии с учетом меняющихся внешних условий. Так и гонит вхолостую по кругу стратегию, которую приняли пять лет назад. Этот напоминает механизм часов, в котором шестеренки не соединены друг с другом.

Таким образом «старичок» ООУ остался опять без присмотра, без корректировок стратегии с учетом меняющихся внешних условий. Так и гонит вхолостую по кругу стратегию, которую приняли пять лет назад. Этот напоминает механизм часов, в котором шестеренки не соединены друг с другом.

В пищевой цепочке такая компания, на мой взгляд, напоминает носорога: зрение слабое, масса большая. Разгон один раз взял и бежит по прямой – не видит же ничего вокруг, сшибает все на своем пути за счет веса, но от каждого столкновения скорость то все падает, да и раны на теле. Придет время и, либо он влетит в скалу, либо просто упадет обескровленный.

## КРУПНЫЕ И МАКРОКОМПАНИИ.

Компания «Г», списочным составом в 100 000 человек, работает на рынке РФ.

На первый взгляд, такой компании просто необходима эффективная взаимосвязь стратегического и оперативного управления! Шутка ли – тысячи проектов разного рода, работа за рубежом, огромное количество активов и персонала, которые также являются проектами и объектами управления.... Именно поэтому эффективная взаимосвязь между двумя уровнями управления тут размыта и не определена. Для «Г» есть критические вопросы – что есть проект? Что есть управление проектом? В какие пулы и по какому признаку могут объединяться проекты для менее затратного управления ими? Могут ли проекты находиться в разных пулах одновременно? Сколько центров оперативного управления необходимо? По какому признаку они делятся? Где проходят границы зон ответственности? Каковой должна быть скорость реагирования на внешние и внутренние угрозы? Какой длительности должен быть цикл от принятия оперативного решения к исполнению до его корректировки? И т.д.

**Как видно, у крупного монополиста эта цель сильно отличается от «Выжить» у прочих коммерческих компаний. Разбор причин неэффективности связи стратегического и оперативного управления в макроэкономических компаниях-монополистах – предмет отдельного исследования.**

Как видно, уровень энтропии в «Г» превосходит разумные пределы. Однако, это еще не все: «Г» - монополист, что вносит свои отрицательные коррективы в процессы управления. Итак, основная стратегическая цель «Г» - сохранить себя в неизменном виде. Как видно, у крупного монополиста эта цель сильно отличается от «Выжить» у прочих коммерческих компаний. Разбор причин неэффективности связи стратегического и оперативного управления в макроэкономических компаниях-монополистах – предмет отдельного исследования. У меня недостаточно знаний о предмете, поскольку я никогда там не работал. Однако, предположу, что эти причины имеют совсем иную, нежели чем в чисто коммерческих компаниях, природу.

В пищевой цепочке это – диплодок. Травоядное огромных размеров, еледвигающееся, с мозгом величиной с грецкий орех. Убить его практически невозможно.

### Вывод:

в зависимости от величины компании и роли ее на рынке работают различные критерии эффективности взаимосвязи стратегического и оперативного управления, основанные на разности стратегических целей, путей их достижения и организации бизнес-процессов в компаниях.

---

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Исследование: «Менеджмент роста: опыт успешных российских компаний». [www.sostav.ru/articles/2002/03/21/mark210302/](http://www.sostav.ru/articles/2002/03/21/mark210302/)
2. «Бенчмаркинг и маркетинговые решения» (Глава 5) <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>
3. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. Учебник М.: «Финпресс», 2000.
4. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М., 1999.
5. Управление изменениями. Лекционный материал МВА. (Учебный модуль 13).
6. Филонович С.Р. Модели жизненного цикла организации как средства диагностики.//Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование.-М.: НИГО, 2004.
7. Методы исследования в бизнесе. Лекционный материал МВА. (Учебный модуль 6).
8. «SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента» [http://www.big.spb.ru/publications/swot\\_analise.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/swot_analise.shtml)
9. Стандарты ИСО 9000 версии 2000 года <http://www.standard.ru/articles/article09.phtml>
10. Метод оценки качества «Шесть Сигм» <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0004/>
11. «Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг» <http://www.cfin.ru/press/management/2001-6/05.shtml>