

Джулакидзе Емзар Гивиевич
Доктор экономики, профессор
Департамент администрирования бизнеса
Государственного университета Акакия Церетели
Грузия, г. Кутаиси

Julakidze Emzar
Doctor of Economics, Professor
Akaki Tsereteli State University,
Department of Business Administration
Georgia, Kutaisi

ЭФФЕКТИВНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ — НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УСПЕХА

EFFECTIVE OPERATING STRATEGY — INDISPENSABLE CONDITION FOR SUCCESS

Аннотация. В современной экономической системе потребитель стал особенно требовательным. На повестку дня он ставит не только повышение ценности коммерческого предложения, но и уменьшение расходов на овладение им. Вследствие этого производитель в целях удовлетворения рыночного спроса вынужден разработать такую операционную стратегию, которая, фактически, должна обеспечить победу в конкуренции хотя бы в плане скорости поставок, цены или качества.

Ключевые слова: глобальная конкуренция; целевой рынок; оптимизация трудового процесса; операционная стратегия; рыночная стратегия товара.

Abstract. Consumers has become exceptionally demanding in a system of modern economy. It puts on the agenda not only the growth of the commercial value of the offer, but also the reduction of the cost of acquisition. All of this forces the manufacturers to work out such an operating strategy that actually become the winner in competition at least in delivery speed, price or quality for satisfaction of the market requirements.

Key Words. Global competition; target market; labour process optimization; operating strategy; market strategy.

Вследствие обострения конкуренции и улучшения социального фона общества в целом потребитель стал более требовательным. Соответственно, на повестку дня он ставит не только повышение ценности коммерческого предложения, но и уменьшение расходов на овладение им. Всё это обуславливает то, что менеджеры в целях удовлетворения потребительского спроса вынуждены искать гибкие решения — создавать и с минимальными затратами производить продукцию, с наибольшей точностью отвечающую требованиям рынка. Эти процессы находятся в тесной связи с операционной стратегией как единственной основой развития предприятия. В конечном счёте, процесс должен быть налажен таким образом, чтобы потребитель был доволен. В соответствии с этим можно сфор-

мулировать основную цель операционной стратегии. Она состоит в том, чтобы в условиях эффективного использования ресурсов предложить потребителям такое качество, количество, стоимость и надёжность товара, которые будут соответствовать их требованиям и принесут предприятию желаемый результат.

Следует отметить, что управление операционными процессами — один из важных компонентов диалектической триады производственного менеджмента (маркетинг и логистика, управление производственными процессами или операционный менеджмент, управленческий анализ и управление финансами). В частности, если цель и задачи предприятия — это его конечные пределы, для достижения которых работает весь производственный персонал; целью операционного

менеджмента является разделение цели на задачи, рациональное распределение этих задач на отдельные структуры и регулирование их выполнения. Соответственно, если операционное управление предприятие не имеет чётких, реально достигаемых целей, оно не сможет оправдать ожидания. Нередко менеджеры, концентрируясь на требованиях потребителей, стараются удовлетворить существующий рыночный спрос. Однако на пути к достижению цели вне поля их зрения остаётся роль операционной стратегии, столь важной в конкурентной борьбе за победу. На самом деле, без эффективной и рационально организованной операционной стратегии ни одно предприятие не в силах достичь солидных позиций на рынке; наоборот, наиболее вероятно, что оно потерпит поражение с точки зрения скорости поставок, стоимости или качества товара.

Естественно, невозможна изолированная разработка и реализация операционной стратегии; она всегда связана с потребителями. Как правило, её формирование всегда начинается с выбора целевого рынка, то есть исходный импульс успешной операционной стратегии всегда является результатом правильного маркетинга. А для её обеспечения необходимо также сплочение экономического потенциала предприятия — технологий, производственного капитала, человеческих ресурсов и других возможностей.

Факт, что в условиях современной глобальной конкуренции продукция, производимая в Грузии, испытывает затруднения, причиной которых, безусловно, является то, что у нас производственные технологии развиты не на таком уровне, чтобы продукция, производимая с их использованием, по качественным или стоимостным показателям превзошла аналоги, например, европейского производства. В связи с этим хочу отметить, что наряду с многочисленными объективными факторами в нашей стране есть также один значительный субъективный фактор — неэффективный операционный менеджмент, конкретнее же — низкая компетенция менеджеров в вопросах управления операционными процессами. Соответственно, именно успешное формирование операционной стратегии представляется современным направлением совершенствования национального менеджмента и одной из актуальных задач, направленных на выход нашей продукции на европейский рынок. Первый шаг, который необходимо осуществить в этом направлении, — это детальный анализ имеющейся ситуации и аудит всего операционного менеджмента. В частности, самыми распространёнными проблемами, имеющими место в процессе управления операциями, являются:

- **избыточное производство.** Избыточное всегда является лишним, в том числе, конечно, избыточное производство. Избыточное производство всегда связано с лишними затратами. Соответственно, ме-

неджер должен контролировать масштабы производства и в том случае, если производство каких-либо деталей, узлов или готовой продукции превышает спрос, должен обязательно уменьшать его;

- **избыточные запасы.** Менеджер должен контролировать весь производственный процесс для того, чтобы как на складах, так и на этапах межоперационной передачи не оказалось избыточных запасов (избыточного производства). В таком случае, безусловно, дело имеем с остановившимися (замороженными) денежными ресурсами, которые можно было использовать в других, более выгодных целях [1];
- **неэффективное перемещение материалов.** Данная проблема также является одним из существенных проявлений неэффективного операционного менеджмента, которое в то же время менее очевидно для непрофессиональных менеджеров. Перемещение потока деталей и узлов в рамках предприятия из одной структурной единицы к другой в то время, когда это представляет собой производственную необходимость, намного эффективнее по сравнению с их перемещением из одной позиции к другой, не имея представления о том, готова ли потребительская структура к приёму данной позиции. Если изделия перемещаются в тот момент, когда это необходимо, то это называется «уровневой системой» движения потока материалов. Японцы называют такую систему «канбан», что буквально обозначает «учётную карточку» [2, стр. 114]. Фактически, учётная карточка — это разрешение на поставляемую партию;
- **частые производственные перерывы.** Паузы в процессе производства — это тоже одна из наиболее распространённых проблем грузинского бизнеса. Между отдельными этапами производства материалы (незаконченная продукция) не должна задерживаться. Успешный производственный процесс подобен реке, движущейся безостановочно и последовательно, без влияния препятствующих факторов. То есть производственный процесс должен быть налажен таким образом, чтобы поставлялось ровно столько, сколько нужно, и именно в то время, когда это необходимо.

Итак, цель производства и стратегия её осуществления заставляет нас искать максимум всех возможностей и атаковать рынок с использованием строго определённой операционной стратегии. Однако при формировании операционной стратегии задачей первоочередной важности является определение того, на основании чего нам удастся добиться конкурентного преимущества. Установлено, что умный менеджер не будет добиваться конкурентного преимущества по всем направлениям: это не только практически невозможно, но даже теоретически исключено. С позиции менеджера оправданным является фокусирование деятельности

на одном конкретном направлении. В производственном менеджменте известно три метода достижения конкурентного преимущества: концепция минимальных затрат, концепция дифференциации и концепция быстрого реагирования на рынок [5, стр. 131].

К **концепции минимальных затрат** преимущественно прибегают на рынке стандартных товаров широкого потребления, в условиях стоимостной конкуренции. На основе данной стратегии предприятие может за счёт понижения цен увеличить объём продаж и в результате этого добиться роста доходов. Однако при уменьшении производственных затрат и понижения цен недопустимо ухудшение качества продукции и её надёжности.

Концепция дифференциации продукции — это дифференцированный подход к использованию таких преимуществ, как: разнообразие продукции, качество, обслуживание, технологические преимущества и др. То есть это такой метод достижения конкурентного преимущества, когда сильные стороны производства применяются большей степенью в направлении дифференциации продукции и за счёт этого достигается оздоровление экономики. Данная концепция позволяет менеджерам предприятий ненамного повысить цены и, вместе с этим, добиться верности покупателей.

Концепция быстрого реагирования может быть определена следующим образом: это максимально быстрая оценка потребностей покупателей и их гибкое удовлетворение [3]. То есть, данная концепция интенсивно применяет принцип взаимосвязи, обеспечивающий быструю адаптацию к потребительскому рынку. Следует отметить, что для такой маленькой страны, как Грузия, из названных стратегий наиболее приемлемым является именно быстрое реагирование.

В процессе достижения желаемой цели предприятия всегда выявляются такие приоритеты, учёт которых жизненно необходим при формировании операционной стратегии. На наш взгляд, среди таких приоритетов современной операционной стратегии особенно важными являются: правильное формирование рыночной стратегии товара, минимальные затраты на его проектирование и быстрота поставки на целевой рынок.

Рыночная стратегия товара — это обеспечение его конкурентоспособности на рынке, которая достигается

с помощью правильного её определения (выбора) и хорошего дизайна. В данном случае под дизайном подразумевается как экономическая, так и качественная надёжность. Как известно, жизненный цикл выпускаемой продукции с каждым днём становится всё более кратковременным. Соответственно, всегда побеждает тот, кому удаётся быстрее разработать новый товар, что является важным конкурентным преимуществом. Это требует возможности быстрого преобразования существующих операционных процессов, что должно находить соответствующее отражение в операционной стратегии.

В целях обеспечения **минимальных затрат на проектирование товара** на западе часто применяют функционально-стоимостный анализ. Цель подобного анализа — упрощение технологических процессов таким образом, чтобы не произошло сокращения характерных для продукции функций. Для обеспечения вышесказанного современный менеджмент советует, чтобы конструктивно-технологическая подготовка нового товара осуществлялась не только с участием конструкторов и технологов, но с подключением на этапе разработки нового изделия маркетологов, экономистов, финансистов, специалистов контроля над качеством, дизайнеров, представителей потребителей и др. Такой групповой подход к проектированию товара является гарантией успеха. Как показывает опыт, эффективное осуществление функционально-стоимостного анализа обеспечивает уменьшение затрат на производство изделия в рамках 15–30% [4, стр. 173].

Быстрота поставки на целевой рынок. Нередко условием достижения конкурентного преимущества является быстрая поставка товара на целевой рынок и вообще, наименьшие сроки выполнения заказа. В таком случае в операционной стратегии основное внимание уделяется именно скорости выполнения заказа. Она особенно характерна для предприятий с ритмичным операционным процессом или использующих систему «точно в срок» [4, стр. 158]. Естественно, для внедрения системы «точно в срок» необходимо, чтобы менеджеры строго контролировали действующие в предприятии внутренние и внешние факторы и уменьшали влияние тех факторов, которые препятствуют организации данной системы.

Литература

1. Кенчадзе Д. Ошибки, допущенные в операционном менеджменте (на грузинском языке) www.davidkenchadze.wordpress.com.
2. Орагвелидзе Дж., Лордкипанидзе Н., Лалашвили Д. Производственный и операционный менеджмент. — Тбилиси, ГТУ, 2008 г. — 224 стр. (на грузинском языке).
3. Рамишвили Б. Операционный менеджмент. — ТГУ, 2013 г. (на грузинском языке) www.old.press.tsu.ge.
4. Джулакидзе Э. Производственный и операционный менеджмент. — Кутаиси, ГУАЦ, 2015 г. — 232 стр. (на грузинском языке).
5. Джулакидзе Э. Стратегический менеджмент. — Кутаиси, ГУАЦ, 2016 г. — 260 стр. (на грузинском языке).