

магистрант
М.В. Кондаков
Белгородский государственный
технологический университет
им. В.Г. Шухова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Концепция бережливого производства предлагает множество инструментов, которые можно применять на различных этапах управления, в том числе и на этапе стратегического планирования.

Считаем, что планирование, то есть определение целей и разработка стратегии бизнеса – исходный и наиболее важный этап управления бизнесом. Исходя из стратегических целей, команда разрабатывает тактику и осуществляет оперативное управление.

Управленец должен учитывать все условия внешней и внутренней среды, чтобы устранить риски или хотя бы разработать комплекс мероприятий для стабилизации ситуации, если такая необходимость наступит.

Поэтому решение создаётся в течение следующих этапов:

1. Изучение целей (куда нам идти?);
2. Анализ финансового положения (как далеко нам идти?);
3. Анализ производственного потенциала (а мы вообще туда дойдём?);
4. Изучение координации подразделений (мы уже готовы идти?);
5. Изучение положения на рынке (какие есть преграды на пути к цели?);
6. Анализ деятельности топ-менеджмента (есть решимость командира?);
7. Анализ человеческого потенциала (воины разделяют его настрой?)

[1].

В приведённом примере неслучайно используется аналогия с боевыми действиями, ведь термин «стратегия» зародился в военном деле.

Рассмотрим инструмент концепции бережливого производства, который применяется на этапе стратегического планирования, а именно метод Hoshin Kanri.

Этот инструмент направлен на то, чтобы достижение цели стратегического уровня нашло закономерное отражение в улучшении деятельности компании на тактическом и оперативном уровнях. Таким образом, стратегическая цель по методу Hoshin Kanri должна быть полезна и интересна всем в компании. Кроме того, метод устраняет противоречия на

высшем уровне, которые обычно возникают из-за различных целей отдельных людей и организации в целом.

Каждый сотрудник понимает свою роль в достижении целей, что обеспечивает согласованное, а следовательно, ускоренное движение бизнеса к своим целям.

Эффективность метода Hoshin Kanri базируется на четырёх аспектах:

1. Стратегическое планирование, что позволяет постоянно фокусироваться на действительно важных вещах.

2. Методика «catchball», или «поймай мяч», которая заключается в построении реалистичных планов с учётом не только желаний топ-менеджмента, но и возможностей компании, исходя из положения на рынке, наличных ресурсов и возможности привлечения дополнительных.

3. Измеримые результаты работ. Важно не просто ставить цель по методологии SMART, но и выбирать правильные KPI (ключевые показатели эффективности), которые реально достижимы для сотрудников, находятся в их компетенции и мотивируют их работать.

4. Постоянный текущий контроль для своевременного предотвращения каких-либо отклонений от стратегических целей.

Для метода Hoshin Kanri, как и для менеджмента в целом, следует выбирать разумное количество уровней в организационной иерархии. Более «плоская» структура позволит избежать бюрократических задержек принятия решения и значительно снизит вероятность возникновения «испорченного телефона». Слишком сложная иерархия – одна из главных причин плохой коммуникации в организации [5].

Внедрение Hoshin Kanri предполагает реализацию четырёх шагов.

Шаг первый – создание стратегического плана.

Стратегический план должен включать небольшое количество наиболее важных целей, достижение которых повлияет на положение компании в высшей степени. Важно не выполнять действия правильно, а выполнять правильные действия.

Составление стратегического плана с учётом мнений нижестоящих сотрудников, помимо преимуществ, описанного выше, имеет другой плюс: при таком составлении плана создаётся чувство коллективной ответственности, что скажется на качестве работы, увеличит поддержку и вовлечённость персонала. Тем не менее, каждая цель должна иметь одно ответственное лицо.

Шаг второй – разработка тактики.

Данную задачу выполняют руководители функциональных подразделений. Именно они ответственны за разработку действий, которые будут

осуществлять их подчинённые в пределах своих компетенций. На этом этапе важным инструментом является уже упомянутая методика «Поймай мяч». Его ценность заключается в том, что он обеспечивает возможность обмена мнениями с топ-менеджментом, чтобы согласовать тактические и стратегические цели, а также ключевые показатели эффективности.

Отметим, что тактика, в отличие от стратегии, может меняться. Гибкость и адаптивность – её характеристики. Важно проводить постоянный контроль, чтобы в случае отклонения от стратегических целей своевременно внести необходимые корректировки в тактические действия [2].

Шаг третий – реализация мероприятий.

За реализацию данного шага ответственными лицами являются менеджеры нижнего звена.

Итак, стратегию разрабатывают менеджеры высшего звена, тактику – менеджеры среднего звена, реализуют тактику – менеджеры нижнего звена.

На нижнем уровне тоже важен постоянный контроль, ведь в конечном счёте именно действия, предпринимаемые рядовыми сотрудниками, и определяют степень достижения стратегических целей. Операционный уровень – это место, где цели на бумаге трансформируются в результаты.

Шаг четвёртый – контроль и отладка.

Первый, второй и третий шаги внедрения метода Hoshin Kanri были направлены на то, чтобы донести стратегические цели через уровни управления вплоть до рядовых сотрудников.

Четвёртый шаг предполагает построение встречного потока – системы контроля достигнутых результатов и скорости текущего прогресса. Обратная связь играет важную роль в операционном управлении.

Следует не просто смотреть процент выполнения стратегических целей, а обозначить контрольные точки, по которым и будет осуществляться оценка движения компании, то есть создать своеобразную «дорожную карту».

В концепции Hoshin Kanri выделяют X-матрицу в качестве ключевого инструмента. X-матрица имеет различные названия, одно из которых – матрица генерального директора. Правильно построенная матрица помещается на одном листе А3 (в чём состоит её удобство и наглядность) и отражает стратегию, тактику, мероприятия операционного уровня, а также планируемые результаты с указанием ответственных лиц. Такая компактность, но ёмкость предоставляют возможность осуществлять непрерывный контроль деятельности предприятия.

В X-матрице выделяют следующие поля:

- стратегия;
- тактика;
- мероприятия;
- результаты;
- члены команды;
- ответственность;
- взаимосвязь;
- взаимосвязь/влияние;
- деньги/взаимосвязь.

Классический шаблон X-матрицы представлен на рис. 1.

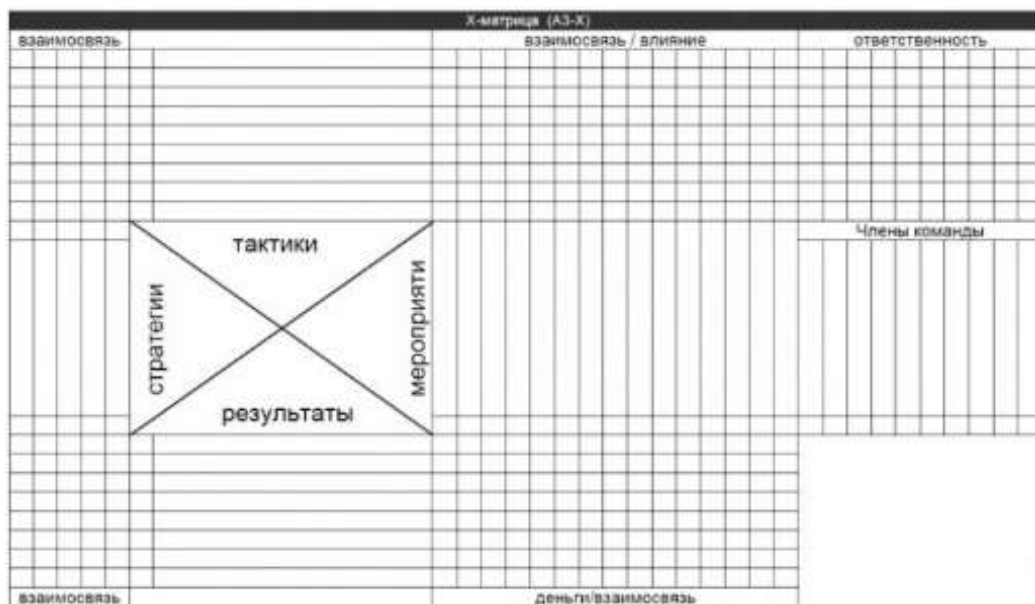


Рис. 1. Факторы внутренней среды предприятия [6]

Алгоритм построения матрицы включает последовательную реализацию девяти шагов.

Шаг первый.

Около центрального квадрата указывается миссия компания или самая амбициозная долгосрочная цель, то есть смысл существования компании.

Шаг второй.

В поле «стратегия» указываются стратегические цели предприятия сроком на 2-3 года. Стратегия – уровень менеджеров высшего звена.

Шаг третий.

В поле «тактика» записываются тактические действия, осуществление которых направлено на достижение стратегических целей. Тактика – уровень менеджеров среднего звена. Важно установить и показать взаимо-

связь, какое тактическое действие приближает какую стратегическую цель. Следует предпринимать лишь действия, которые направлены на достижение заявленных целей, исключив деятельность ради деятельности.

Шаг четвёртый.

В поле «мероприятия» указываются конкретные ежедневные процедуры, которые образуют тактику. Выполнение указанных мероприятий – уровень менеджеров низшего звена. По аналогии с третьим шагом важно установить взаимосвязь мероприятий с тактическими действиями.

Шаг пятый [3].

В поле «результаты» указываются измеримые контрольные точки, по которым будет осуществляться промежуточный мониторинг деятельности. Следует также установить взаимосвязь точек контроля с проводимыми мероприятиями.

Шаг шестой.

Теперь важно соотнести результаты с исходными стратегическими целями, проверяя ранее установленные связи стратегии с тактикой, тактики с мероприятиями, мероприятий с результатами. Если итоговую взаимосвязь получается чётко проследить, значит, на этом этапе матрица построена правильно и находится в состоянии баланса.

Шаг седьмой.

В полях «члены команды» и «ответственность» указывается состав участников проекта и назначаются ответственные лица соответственно.

Шаг восьмой.

С учётом данных пятого шага, по завершении которого заполняется поле «взаимосвязь», на восьмом шаге заполняются оставшиеся поля, а именно «взаимосвязь/влияние» и «деньги/взаимосвязь».

Шаг девятый.

Нижний правый угол матрицы остаётся пустым для того, чтобы впоследствии вписывать важные уточнения, замечания, корректировки.

На этом построение X-матрицы завершается.

Стратегическое планирование – отправной пункт любого бизнеса, детальный и грамотный подход к выполнению которого является важной предпосылкой успеха [4].

Концепция бережливого производства располагает методами повышения эффективности бизнеса в каждом аспекте, охватывая в том числе этап стратегического планирования.

Библиографический список

1. Акимова Г. З. Стратегическое управление: учебное пособие. Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2009. 152 с.
2. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.
3. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean. М.: Альпина Паблишер, 2019. 147 с.
4. Кондаков М.В. Бережливое производство как инструмент стратегического управления предприятием // Всероссийская научная конференция молодых исследователей с международным участием «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития» (Вектор-2021). 2021. Часть 3. С. 177-181.
5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. 2-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2011. 720 с.: ил. (Классика МВА).
6. Thomas L Jackson. Hoshin kanri for the lean enterprise: developing competitive capabilities and managing profit. Productivity press, 2006. 224 p.