

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.3.1. Стратегічні питання операційного менеджменту

Ефективність і раціональність операційного менеджменту цілком і повністю залежать від правильності вибору операційної стратегії. Без ефективної і раціонально організованої операційної функції жодна організація не може утримати за собою лідерство на ринку, оскільки вона програє в швидкості доставки, ціні або якості, а, швидше за все – за всіма трьома показниками.

Стратегія підприємства виявляється в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукцію або пропонувати послуги з метою задоволення основних потреб споживачів. Стратегічне призначення кожного підприємства можна представити у вигляді ланцюга «виробництво – потреби споживача» (рис. 2.15)

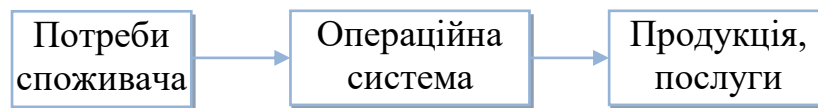


Рис. 2.15. Ланцюг «виробництво – потреби споживача»

Операційна стратегія (Operations Strategy) полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. До основних корпоративних чинників, які впливають на операційну стратегію, відносяться:

- визначення основного змісту бізнесу;
- особливості проектування товарів чи послуг;
- інвестиційні можливості організації.

Операційна стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі необхідної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці й організації операційної функції компанії.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування. Вона також повинна розроблятися з урахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції фірми.

2.3.2. Етапи розробки операційної стратегії організації

Процес розробки операційної стратегії можна умовно розділити на декілька етапів (рис. 2.16).

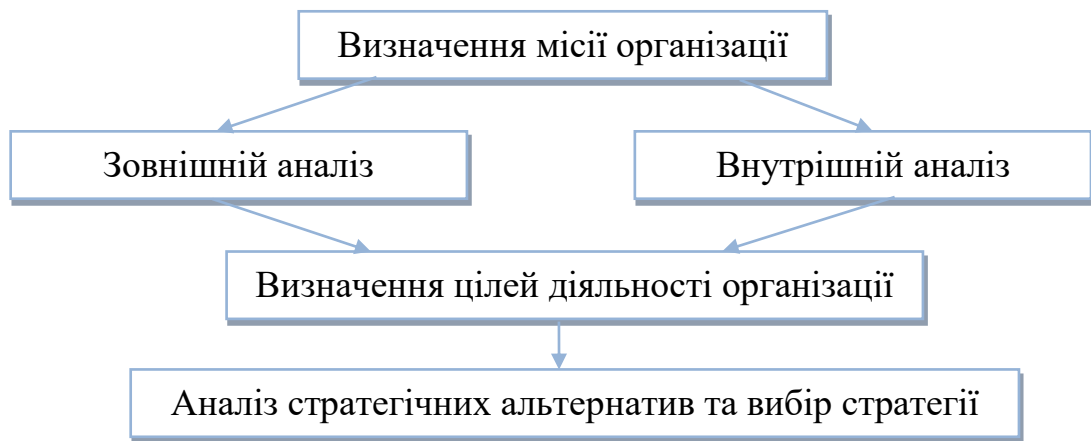


Рис. 2.16 – Послідовність етапів стратегічного планування

Для розробки ефективної стратегії організації перш за все необхідно виявити можливості економічної системи. Потім визначається мета організації, тобто який внесок вона буде вносити в суспільство. Причиною існування організації є її місія.

1. *Визначення місії організації.* Місія – це концепція, навколо якої організація може об'єднатись. Місія окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити власні можливості та визначитися з тим, на що не марно витратити зусилля. На практиці місія компанії формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися організація?». Таким чином, місію компанії слід шукати за її межами, в її споживачах на ринку, на якому вона працює.

Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

- головні цілі діяльності;
- основних споживачів;
- товари (послуги), що виробляються (надаються);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка організації з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Наприклад:

- місія телефонної компанії: «Бути найкращими в спільних комунікаційних послугах для наших користувачів».

- місія «Форд-Мотор» - покращувати постійно товари та послуги до рівня запитів замовника, забезпечувати отримання доходу власникам бізнесу.

Місія – ніби особливий шлях в бізнесі. Але на цьому шляху зустрічаються перешкоди та небезпеки. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються зовнішній та внутрішній аналіз.

2. *Зовнішній аналіз* – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

1) визначення сприятливих можливостей, тобто чинників, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначення загроз та небезпек для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

- глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

- галузеві фактори (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. В рамках галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі: розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту, диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни тощо;

б) постачальники: інтенсивність конкуренції поміж постачальниками, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни;

в) конкуренти: основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо;

г) технології: ступінь заміненості технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни тощо.

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте, лише деякі з них визначають можливість та спроможність організації конкурувати на своєму ринку.

3. *Внутрішній аналіз* – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва. Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі компанії. Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

При розробці стратегії організації зазвичай використовують концепцію Бостонської Консультативної Групи (БКГ). Стратегія розробляється через аналіз загроз, можливостей, сил та слабкостей організації (рис. 2.17).

Ця концепція розглядає загрози і можливості навколишнього середовища, а потім використовує слабкі та сильні сторони самої компанії.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поєднати сильні сторони з можливостями	Уникати загроз
Слабкі сторони	Уникати слабкості	Небезпечно

Рис. 2.17. Матриця стратегій

Ідея в тому, щоб визначити можливості, які відповідають сильним сторонам організації, чи хоча б визначити потенційні моменти, котрі за допомогою менеджменту можна розвинути. Аналогічно менеджер шукає спосіб виявити свої слабкості.

Можливості/загрози навколишнього середовища: культурні, демографічні, економічні, політико-правові, технологічні, суспільні/постачальники, замовники, конкуренти.

Сильні/слабкі сторони компанії: вимоги до капіталу, здібності менеджерів, рентабельність, потужність / завантаження, продуктивність, технічна компетентність, нововведення, позиції на ринку.

4. Наступний етап – визначення цілей діяльності організації. Мета діяльності – це бажаний стан об'єкту управління через певний час. Від її правильного формулювання залежить злагодженість роботи персоналу. Але як би добре не були сформульовані цілі підприємства, їх необхідно довести до персоналу, чого на наших підприємствах часто не відбувається через недостатньо розвинену систему комунікацій.

Основна мета будь-якого підприємства – це отримання прибутку. Часто ця мета ототожнюється з місією, однак необхідно розрізняти ці два поняття, оскільки в даному випадку керівникові дуже складно виділити діяльність своєї фірми серед конкурентів і, як наслідок, розраховувати на довге існування.

Цілі встановлюються на основі наступних принципів:

- конкретності;
- досяжності та реальності;
- наявності термінів виконання;
- еластичності цілей, можливості їх коректування.

Цілі підприємства можуть бути короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими.

Короткострокові цілі визначаються не більше, ніж на квартал або рік. Це може бути і збільшення асортименту на торговому підприємстві, і продаж залежалоного товару в певні терміни, і так далі.

Середньострокові цілі встановлюються на термін від року до трьох років. Це і збільшення потужностей, і поліпшення якості.

Довгострокові цілі визначаються на термін від трьох до десяти років. Вони можуть включати освоєння нових ринків, універсалізацію виробництва тощо.

На заключному етапі здійснюється аналіз діяльності організації, порівняння ключових дій з підприємствами-конкурентами, вибір стратегічних альтернатив та безпосередньо стратегії поведінки.

2.3.3. Стратегічні та тактичні рішення в операційному менеджменті

Розробка ефективної операційної стратегії залежить від стратегічних і тактичних рішень операційного менеджера. В даному випадку стратегічні рішення мають тенденцію до довгострокового застосування, а тактичні – до короткострокового, тобто їх можна істотно змінювати, трансформувати, модифікувати в досить короткі періоди. Тому слід виділити окремо рішення стратегічного та рішення тактичного рівнів.

До стратегічних рішень зазвичай відносять:

1. Стратегія товару, яка визначає процес його виготовлення. Це стосується рішень, пов'язаних з виробничими витратами і якістю товару. Вони встановлюють нижню межу витрат та верхню межу якості.

2. Стратегія процесу – можливості процесу, які доступні для виробництва товару. Рішення щодо процесу прив'язують менеджмент до основних підходів стосовно технології, ресурсів, обслуговування.

3. Стратегія вибору місця знаходження. Рішення стосовно місцезнаходження підприємства можуть як покращити, так і погіршити бізнес.

4. Стратегія розміщення. Рішення щодо розташуванню потужностей, персоналу, складів тощо залежать від стратегії розміщення.

5. Стратегія людських ресурсів. Людські ресурси – основна та одна з дорогих частин будь-якого проекту, тому рішення, що приймаються в цій сфері, забезпечують успіх проекту.

6. Поставки та стратегія. Визначення того, що повинно бути зроблено, що необхідно закупити, умови постачання, ціна, ефективність постачання.

Тактичні рішення операційного менеджменту:

1. Тактика управління запасами. Рішення стосовно запасів повинні бути оптимальними для економії витрат на зберігання.

2. Тактика складання розкладів. Ефективність розкладів роботи та руху матеріальних ресурсів – основа своєчасного здійснення проекту.

3. Тактика щодо якості. Рішення повинні забезпечувати потрібну якість продукції.

4. Тактика надійності та ремонту. Рішення повинні відповідати потрібному рівню надійності та ремонту обладнання.