МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В. Н. КАРАЗИНА

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Операционный менеджмент»

на тему:

**РАЗРАБОТКА**

**ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ**

##### выполнила

##### студенткаIV курса

##### экономического факультета

##### Самойленко Татьяна Евгеньевна

##### Научный руководитель: Дуна Н.Г.

###### **Харьков 2003**

##### **СОДЕРЖАНИЕ**

### **Введение** 3

### **Глава1.** **Сущность стратегического менеджмента** 6

### 1.1. Понятия стратегического планирования и стратегического

### менеджмента 6

### 1.2. Модель и методология стратегического менеджмента 9

1.3. Необходимость применения стратегического менеджмента 13

**Глава 2.** **Стратегическое и тактическое планирование в**

**операционном менеджменте** 15

### 2.1. Стратегия и тактика – две составляющие успешного

### управления операционной системой 15

### 2.2. Организация стратегии операционной системы 17

### 2.3. Стратегические и тактические решения операционного

### менеджмента в управлении операционной системой 20

**Глава 3.** **Основные элементы согласованной операционной стратегии** 23

### 3.1. Корпоративные факторы 23

### 3.2. Сервис и его составляющие 26

### 3.3. Согласование операционной и рыночной стратегий 29

**Заключение** 32

**Список использованной литературы** 33

##### **Введение**

В условиях перехода к рыночной экономике становится необходимым изменение системы взглядов на управление развитием предприятия в нестабильной и труднопрогнозируемой внешней среде.

Концепция стратегического управления, составляющая современную управленческую философию, основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается при этом прежде всего как «открытая система», главные предпосылки успеха деятельности отыскиваются не внутри фирмы, а вне ее, т.е. успех связывается с тем, насколько удачно фирма приспосабливается к внешнему окружению. Можно сформулировать главные критерии эффективности системы управления:

– сумеет ли фирма распознать угрозы для ее существования;

– будет ли устойчива к воздействию внешней среды;

– не упустит ли возможности, возникающие в ее среде;

– сможет ли извлечь максимальные выгоды из этих возможностей.

Несколько лет назад появилась новая наука «Операционный менеджмент», которая рассматривает любой процесс управления с точки зрения операций. В своей книге «Операционный менеджмент» Лес Гэлловэй говорит о том, что «операции представляют собой любую производительную деятельность, как собственно производство, так и любую другую, связанную с созидательным процессом. Операционный менеджмент призван обеспечить эффективное и рациональное ведение этой деятельности. Поэтому всех менеджеров можно считать операционными менеджерами, поскольку они должны так руководить своими подразделениями, чтобы те работали эффективно и рационально, вне зависимости от своей функции. Что еще важнее, операции – это основа основ любого производственного или обслуживающего предприятия, и если операционная функция будет выполняться неэффективно, то и вся организация в целом не сможет добиться успеха.» [3, с.7].

В связи с этим дадим определение операционной функции, предложенное А. С. Курочкиным:

Действия, в результате которых производятся товары и оказываются услуги, имеют общее название – «операционная функция» [6, с. 4].

При этом, если операционная функция не имеет четких и достижимых целей, то она, как и организация в целом, в скором времени начнет вырождаться, а значит, не сможет противостоять конкуренции.

Таким образом, эффективность процесса управления организацией, рассматриваемого как совокупность действий, целиком и полностью зависит от **операционной стратегии.**

Целью данной курсовой работы является анализ предложенных в литературе принципов и методов стратегического управления, а также определение на основе данной теоретической базы главных этапов при разработке стратегии в операционном менеджменте.

Значительный вклад в развитие методологии стратегического управления внесли И. Ансофф, Р. Акофф, У. Кинг, Д. Клеланд, Т. Коно,  
П. Друкер, Х. Минцберг, М. Портер. В своих трудах они акцентировали внимание на выборе направления развития фирмы, считая главным приоритетом высшего менеджмента ответы на вопросы: в каком бизнесе находится фирма и в каком бизнесе она должна быть?

Знание основ стратегического управления, стратегий развития конкурентных преимуществ фирм в рамках корпоративных стратегий, а также механизмов реализации выбранной стратегии – одно из необходимых условий успешной работы менеджмента любой организации.

К сожалению, понятие «операционной стратегии» в литературе почти не встречается, что, с другой стороны, предоставляет нам широкое поле для самостоятельной деятельности.

При написании данной курсовой работы были использованы книги и учебные пособия, посвященные стратегическому и операционному менеджменту, а также материалы Мэтта Х. Эванса, размещенные в инетрнете на сайте Excellence in Financial management htpp://www.exinfm.com.

##### **ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1. Понятия стратегического планирования и стратегического менеджмента**

Одной из функций менеджмента является планирование. По мере продвижения по служебной лестнице снизу вверх планирование трансформируется из оперативного в стратегическое. Стратегическое планирование – одна из прерогатив высшего менеджмента. Как только принят стратегический план, менеджеры среднего звена выполняют его посредством оперативных планов.

Стратегическое планирование предполагает следующее:

* пытается ответить на фундаментальный вопрос: Где мы хотим быть через год, два, три и т.д.?
* требует разработки видения – какими мы видим себя в будущем?
* позволяет смотреть на общую картину с точки зрения долгосрочной перспективы, в то время как оперативные планы представляют определенную тактику выполнения стратегического плана год от года.

Стратегическое планирование – это процесс, во время которого организация отвечает на вопросы:

* Для чего мы существуем?
* Какие основные цели организации?
* Какие ресурсы необходимы для успешного развития?
* Кто будет нашими потребителями?

Стратегическое планирование позволяет менеджменту понять текущую ситуацию, что в свою очередь позволяет планировать будущее. В мире быстрых перемен стратегическое мышление становиться основой успеха. А так как скорость изменений растет, роль стратегического планирования усиливается. Фактически, успешные компании устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования. Некоторые организации имеют в своем распоряжении интуитивных мыслителей, которые «подготавливают» компанию к будущему за счет попытки его симуляции.

С другой стороны, стратегическое планирование не должно рассматриваться как гарантия будущего успеха. Существуют следующие ограничения:

* Стратегическое планирование не является путем принятия будущих решений. Невозможно предсказать будущее. Стратегия предоставляет общее направление движения, основываясь на наших предположениях.
* Стратегическое планирование не является макетом будущего. Происходит слишком много перемен – меняется рынок, предпочтения потребителей, появляются новые конкуренты, новые технологии, новые возможности, изменяются финансовые условия и т.д. Стратегическое планирование – это динамичный процесс, восприимчивый к переменам.
* Стратегическое планирование не должно заменять хороших интуитивных суждений. Если организации повезло, и в ней работают хорошие интуитивные мыслители, необходимо быть осторожным с применением формального стратегического планирования.
* Стратегическое планирование не определяет всех критических факторов, связанных с организацией. Оно призвано определить наиболее важные вопросы, встающие перед организацией. Фокусируя внимание на основных вопросах, стратегический план минимизирует детали и, таким образом увеличивает шансы успешного применения.

К данным ограничениям необходимо добавить ряд проблем, возникающих перед организацией при разработке стратегических планов:

* Сложность стратегического планирования, требующего изменения типа мышления. Стратегическое планирование должно быть созидательным процессом, использующим новые идеи. Многие люди не готовы к такому типу принятия решений. При разработке стратегии может измениться или увеличиться круг обязанностей отдельных работников, к чему они также могут быть не готовы.
* Стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени, вовлечения новых людей, не говоря о времени на исследования, перераспределение ресурсов, изменения в организации. Все это может утопить организацию, особенно при недостатке ресурсов.
* Стратегические планы могут быть плохими. Неверные предположения, чересчур оптимистичные прогнозы и другие неудачные решения могут привести к неэффективному стратегическому плану, который, в свою очередь, может привести к серьезным проблемам в организации.
* Невозможность применения. Если высший менеджмент не поддержит стратегический план, то применение становиться невозможным, а весь процесс – пустой тратой времени и ресурсов. Дополнительно может возникнуть внутренне сопротивление стратегическому планированию. Люди отказываются от стратегического планирования по разным причинам: «не имеет смысла», «нет времени», «не понимаю, зачем мы это делаем».

По словам Роберта Х. Хэйса раньше, при высокой предсказуемости окружающего мира, «стратегическое планирование было скорее картой, служившей для выбора путей, ведущих к той или иной цели, чем компасом, призванным помочь найти правильный ориентир в сложных ситуациях» [5, с.18].

Современная же стратегия зиждется на предприимчивости большинства, и стратегическое мышление получает в организации все более широкую поддержку, поскольку опыт показывает его более высокую эффективность в условиях быстрых перемен.

Многие авторы используют термин «стратегический менеджмент» вместо «стратегическое планирование», умышленно делая акцент на предпринимательском подходе, предпочитая его традиционному технократическому.

Таким образом, **стратегический менеджмент** – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе [10, с.44-45].

1.2. Модель и методология стратегического менеджмента

Представим основные шаги данной модели в виде таблицы:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ  внешней  среды | **→** | Планирование  направлений  развития | **→** | Планирование  стратегии | **→** | Осуществление  Стратегии |

Каждый из этих шагов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов. Рассмотрим методологические основания исследований этих элементов в области стратегического менеджмента.

***Изучение рынка.*** Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменения в составе основных конкурентов на рынке. Эти изыскания являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

***Сбор информации.*** Организации необходимы достаточное количество каналов поступления информации как по внешнему окружению, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. Для эффективного действия на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

***Эмпирические исследования.*** Стратегический менеджмент — высоко теоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется, прежде всего, в изобилии моделей как локальных процессов, так и разработки «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянной верификации, т.е. в подтверждении опытными данными. Это, в свою очередь, определяется тем, что универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения конкретных задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на конкретном рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы. Не существует двух фирм с абсолютно одинаковым контекстом. Однако даже на первый взгляд незначительные отличия контекста могут быть решающими факторами для формулирования и выбора стратегии.

***Транснациональный бизнес.***Как научная дисциплина стратегический менеджмент нашего времени ориентируется на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций. С другой стороны, интернационализация бизнеса порождает ряд теоретических и прикладных проблем, многие из которых пока еще не получили положительного решения. В этом отношении стратегический менеджмент изменяет как корпоративное мышление менеджеров организации, так и приоритеты корпораций.

***Принятие решений.***Процесс стратегического менеджмента — это последовательность перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем, чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

***Дух предпринимательства.*** Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется не в последнюю очередь предвидением, интуицией, чувством поступать «правильно» — т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива. Как отмечает И. Ансофф, предпринимательское поведение означает создание потенциала для получения прибыли там, где его раньше не было. Это, в свою очередь, требует формирования новых систем, новых структур и новых навыков менеджеров, в частности, выраженных лидерских черт — «харизмы», умения творчески решать проблемы, брать на себя риск, планировать, основываясь на предпринимательских взглядах.

***Видение долговременных перспектив.***В то время как оперативный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

***Стратегические альтернативы.***Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов перспективного развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента. Даже на этапе осуществления стратегии допускается возможность ее существенной коррекции или замены другой, более соответствующей изменившимся условиям.

***Междисциплинарный подход.*** Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и др. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

***Оптимизация использования ресурсов.*** Исследование возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долговременной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

***Осуществление стратегии и контроль.*** Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору реализации стратегии. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Понимание задач и методов стратегического менеджмента можно углубить, если использовать сопоставление стратегического и оперативного менеджмента. Между этими понятиями много общего, но и существуют важные отличия, главное из которых состоит в том, что стратегический менеджмент имеет дело с общим управлением организацией, в то время как оперативный менеджмент сосредотачивается на специфике управления функциональными отделами организации, такими, например, как финансовый, производственный отдел или отдел маркетинга. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в той специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов. Стратегический менеджмент — эта область господства «мягких» организационных проблем, а попытки управлять ими как «жесткими» ведут к неудачам и провалам [4, с.14].

Таким образом, эффективное управление организацией включает как эффективный стратегический, так и эффективный оперативный менеджмент.

**1.3. Необходимость применения стратегического менеджмента**

Проанализируем, какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента. Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

* формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
* находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;
* развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
* более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
* понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
* использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
* связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
* стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
* преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

**ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

2.1. Стратегия и тактика – две составляющие успешного управления операционной системой

**Стратегия операционной** **системы** является одной из составных частей общей стратегии предприятия. Специфика стратегии операционной системы заключается в объекте управления, процедурах формирования стратегических приоритетов, а также в организационном построении стратегии операционной системы.

Стратегия операционной системы не может быть главным фактором выбора целей и приоритетов бизнеса. Стратегия операционной системы носит, в известном смысле слова, вспомогательный характер по отношению к общей стратегии. Такая особенность стратегии операционной системы, как привязка к внешним критериям, всегда должна соотноситься с внутренними критериями системы.

В отличие от общей стратегии, операционная стратегия не связана напрямую с факторами долгосрочных изменений внешней среды. Операционная стратегия требует, чтобы наша система была «разумно изолирована от случайных колебаний и скачков внешней среды» [8, с. 89].

Факторы внешней среды — детерминирующие долгосроч­ные тенденции развития бизнеса — воздействуют на операционную систему опосредованно через цели и механизмы общей стратегии бизнеса.

*Особая роль операционной стратегии в том, что минимально необходимая долгосрочная стабильность функционирования операционной системы является необходимым условием построения общей стратегии* [8, с. 89]*.*

Стратегия операционной системы может рассматриваться как особая зона стратегических приоритетов (рыночные приоритеты, организационные приоритеты и др.).

Операционная система не может отвечать за планирова­ние и реализацию инноваций, за существенные изменения в рыночной ориентации фирмы (хотя она не отрицает такие процессы). Критерий успешной работы — не инновации, а разумная стабильность. В некоторых видах бизнеса иннова­ционная и финансовая стороны переплетены, но это не озна­чает отсутствие упомянутого выше различения критериев.

Это обстоятельство существенно усложняет критерии управления и требует от руководителя особых приемов и методов управления операционной системой.

Стабильность операционной системы как базисная стра­тегия порождает ряд частных практических различий в срав­нении с общей стратегией бизнеса.

В дополнение к операционной стратегии, **тактика** представляет собой способ текущей организации управленческих функций, обеспечивающей поэтапную и текущую реализацию стратегии операционной системы.

С другой стороны, тактика является непосредственным организационным выражением основной технологии операционной системы.

Если в стратегии системы мы опосредованно соприкасаемся с долгосрочными факторами изменения внешней среды, то в тактике эта связь проявляется уже как дважды опосредованная.

Тактика управления операционной системой строится, прежде всего, на четких критериях стабильности и равновесия системы. Главную роль играют критические параметры операционной системы. Кроме того, тактика еще строится и на регулярном или непрерывном отслеживании потенциально критических параметров операционной системы.

Полномочия тактического звена управления позволяют ему самостоятельно реагировать на возникающие отклонения. В случае если этих полномочий недостаточно, информация оперативно передается на вышестоящий уровень управления.

Взаимная обусловленность стратегии и тактики управления операционной системой включает в себя еще и такой существенный аспект, как разрыв и несовпадение. В общем случае, скорее всего, не существует абсолютно достаточных методик и процедур взаимного перевода стратегических целей и задач и тактических целей и задач. В противном случае не существовало бы проблемы падения текущей эффективности операционной системы.

В случае существенных изменений операционной системы задача руководителя заключается в следующем:

1) выявление неустранимого разрыва между двумя уровнями — стратегическим и тактическим;

2) его управленческой интерпретации;

3) планирование и использование минимально необходимых мер профилактики негативных последствий этого разрыва.

К негативным последствиям здесь следует отнести необоснованное распространение тактических критериев и процедур на стратегический уровень или прямое вменение стратегических обязанностей тактическому уровню управления операционной системой.

# 2.2. Организация стратегии операционной системы

# Временной горизонт операционной стратегии всегда меньше временного горизонта обшей стратегии на величину Δ *t* (разница между минимально необходимым временем стабильности операционной системы и временем наступления существенных инноваций).

# Руководитель не может обеспечить одновременно и высокую техническую эффективность операционной системы, и ее требование изменения. С точки зрения практического управления лучше всего максимально растянуть во времени процесс изменений с тем, чтобы не потерять управляемость операционной системой. Но слишком длительное затягивание этого процесса может приобрести характер необратимого ухудшения системы.

# Искусство руководителя заключается в том, чтобы найти баланс между минимально необходимой стабильностью системы и ее изменением. Практически это требование реализуется путем формирования *двух групп стратегических полномочий:*

# базисные полномочия операционной системы передаются первому заместителю;

# полномочия, связанные с принятием решения на изменение ценой снижения текущей эффективности, остаются у первого руководителя.

# Формулировка стратегии операционной системы подразумевает ее разбиение на *две подгруппы целей:* стабильные цели и изменчивые цели.

# Практическая организация стратегии требует *двух различных типов менеджмента.*

# При вертикальной системе организации полномочий преобладают контрольные, плановые и нормативные функции. Задачей организации стратегии являются условия оптимизации или минимизации данных функций.

# Количество и содержание контрольных функций в рамках операционной стратегии должно быть близким к минимально необходимому, то есть таким, которое позволяет сохранять управляемость операционной системой. Главное в стратегии операционной системы не ее подконтрольность, а ее управляемость, то есть реальная достижимость целей системы. Система может быть абсолютно подконтрольной, но неуправляемой; система может быть управляемой, но включать в себя неподконтрольные процессы (например, процессы, лежащие на стороне человеческого фактора). Этот фактор практически предоставляет руководителю широкое поле для искусства управления людьми и процессами.

# Выбор между четким соответствием должностного расписания реальной квалификации и профессиональной подготовки работников с одной стороны, и желательностью и полезностью включения в систему работников с творческими способностями — с другой, является прерогативой руководителя. Операционная система на первое место ставит первую часть этой задачи. Творческий компонент является необходимой предпосылкой стабильности операционных функций в условиях текущих изменений.

# Стратегия операционной системы формулируется и утверждается как составная часть общего стратегического плана. Поэтому ни одна задача операционной стратегии не может вступать в прямое противоречие с хотя бы одной задачей и целью общей стратегии.

# Процесс изменений включает изменение критериев и коррекцию управленческой структуры. Особая сложность данной ситуации для организации управления заключается в возникновении двух параллельных вертикалей. Вторая, вновь возникающая вертикаль — это особые полномочия первого руководителя. Чаще всего это приводит к смещению первичной вертикали на один уровень вниз.

Возникновение новой вертикали требует еще и некой горизонтальной перемычки между двумя вертикалями. В результате возникает вариант проектной или матричной структуры управления. Ее характерной особенностью является феномен двойного подчинения. Такого рода структура является едва ли не единственно приемлемой в управлении изменяющейся системой. Но в то же время такая структура порождает управленческие конфликты, поскольку отрицает принцип единоначалия. А это ведет к пересечению зон ответственности, что порождает неопределенность полномочий. Все это обязательно снижает текущую эффективность управления, поэтому инновационные управленческие структуры следует рассматривать как временные, которые обязательно демонстрируются после завершения перемен.

2.3. Стратегические и тактические решения операционного менеджмента в управлении операционной системой

Операционный менеджер по своему положению находится у истоков формирования миссии и стратегии операционной системы и эффективного регулирования ее ресурсами. И, естественно, разработка эффективной операционной стратегии зависит от «хороших» стратегических и тактических решений операционного менеджера. В данном случае стратегические решения имеют тенденцию к долгосрочным приложениям, а тактические – к краткосрочным, то есть их можно существенно изменять, трансформировать, модифицировать в довольно короткие периоды. Поэтому следует выделить отдельно решения стратегического и решения тактического уровней:

Область стратегических решений:

* Конструкция товара;
* Структура и содержание процесса;
* Выбор местоположения;
* Человеческие ресурсы;
* Поставки.

Область тактических решений:

* Запасы;
* Составление расписаний;
* Управление качеством;
* Технология;
* Надежность и ремонт оборудования.

Решения в области **конструкции товара** направлены на процесс производства и устанавливают, как правило, пределы затрат и качества.

**Структура и содержание процесса** отображают реальные возможности производства товара в привязке к технологии, исполнителям и ресурсам.

**Выбор местоположения** операционной системы для производства товара или услуг предопределяет успех миссии всей организации.

**Человеческие ресурсы** являются также одним из основных компонентов стратегии, предопределяющих получение требуемого товара или услуг и являются практически самой дорогой частью системы.

**Поставки.** Решения по поставкам — что поставить, куда поставить, как поставить — неотъемлемая часть жизненного цикла операционной системы, товара и, естественно, потребителя.

В разрезе тактических решений тактика управления **запасами** рассматривается в свете удовлетворения заказчика, производственных расписаний и формирования человеческих ресурсов, то есть «высококачественного» персонала.

**Составление расписаний -** от решений в этой области зависит и функционирование операционной системы, и удовлетворенность потребителя (рынка).

Решения по **управлению качеством** обязательны для определения необходимого для потребителя качества товара, а значит, и для выбора соответствующей технологии.

**Технология** в плане тактических решений является главенствующей в получении товара, подготовке ресурсов и персонала, формировании затратной части организации.

Решения в плане **надежности и ремонта** в основном должны быть сделаны для достижения желаемого уровня надежности и ремонта технических средств операционной системы. Для этого особо необходимы планы для выполнения и контроля надежности и профилактических действий по ремонту технических средств.

Как мы понимаем, перечисленные выше области стратегических и тактических решений, не могут описать всего того, что делают и чем занимаются операционные менеджеры для эффективного функционирования операционной системы с целью полновесного достижения миссии всей организации. На практике операционным менеджерам нужно быть готовым и к принятию решений в совершенно неопределенной и непредсказуемой обстановке.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СОГЛАСОВАННОЙ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

3.1. Корпоративные факторы

К числу корпоративных факторов, напрямую влияющих на операции, относятся те, что связаны с основной функцией, с проектированием продуктов/услуг, с инвестициями и рабочей силой, а также рыночные факторы.

Проанализируем каждый из них.

**Основная функция организации** – это точное определение того, что она делает. Обычно под этим понимается удовлетворение потребности рынка, однако (особенно когда речь идет о поставках продукта) организация может осуществлять все стадии производства и распределения. С другой стороны, она может заниматься лишь дизайном и продвижением, а все остальное передавать субподрядчикам. Лишь очень немногие организации позволяют себе выполнять весь процесс – от сырья до готовых изделий, хотя существуют производители продуктов питания, которые контролируют изготовление, упаковку и распределение своей продукции. И наоборот, существуют организации, которые поручают дизайн и производство сторонним компаниям, а свои усилия концентрируют исключительно на маркетинге и распределении (например, сфера бытовой электроники). Таким образом, всю цепочку производства можно разбить на следующие стадии:

* конструирование (проектирование, планирование) продукта;
* добыча сырья;
* производство (превращение сырья в комплектующие части);
* сборка (объединение комплектующих в готовый продукт);
* распределение (отправка готового продукта оптовикам, розничным торговцам или конечным потребителям).

Выполнение любых из этих стадий может быть перепоручено по контракту. Что будет центральной частью бизнеса и в какой степени будет производиться вертикальная интеграция, определяется корпоративной политикой.

# Проектирование продукта связано со стадией жизненного цикла, с ассортиментом, а также с тем, является организация новатором или имитатором

С точки зрения операционного менеджмента существуют важные отличия между стадиями внедрения и раннего роста, стадиями последующего роста и зрелости, а также на стадии упадка.

На ранних стадиях жизненного цикла товар производится в относительно небольших количествах, а его дизайн или характеристики могут быть весьма переменчивы. Отсутствие согласия в этом отношении может длиться очень долго, о чем свидетельствует существующий уже много лет конфликт различных стандартов видеокассет. Поскольку в продукт наверняка будут внесены изменения и объемы реализации непрогнозируемы, от операционной функции требуется значительная гибкость. На стадиях позднего роста и зрелости продукт и его рынок относительно стабильны, и все внимание переводится на занимаемую рыночную долю. Теперь от операций требуется устойчиво высокое качество, низкие издержки производства, что, как правило, говорит в пользу повышения предсказуемости, нежели гибкости. Поскольку продукт и рынок стабильны, можно позволить инвестиции в улучшение методов работы для достижения указанных результатов.

Организации-новаторы обычно бросают продукты еще до того*,* как они достигнут стадии упадка, а организации-имитаторы могут и не выходить на рынок, пока эта стадия не наступит. Образцом последнего подхода может служить деятельность восточноевропейских автостроителей, которые производят и продают устаревшие модели «Фиатов», используя для этого устаревшее же оборудование одноименного автозавода. Они ведут исключительно ценовую конкуренцию.

# Инвестиции и рабочая сила. Операции, будь то производство товаров или услуг, требуют оборудования и работников. Степень автоматизации процессов или применения в больших количествах человеческого труда зависит от множества факторов, но наиболее важным элементом является готовность организации к вложениям средств в то или другое. Между операциями с высокой потребностью в рабочей силе и полной автоматизацией существует большая дистанция, и хотя не каждая организация может преодолеть ее до конца, значительная ее часть доступна для всех.

# Рыночные факторы. Наиболее распространенный подход к операционной функции гласит: она нужна для того, чтобы удовлетворять потребности рынка. Такого взгляда придерживаются многие операционные менеджеры. Для эффективного и рационального выполнения этой задачи нужно, чтобы потребности рынка были четко определены.

Подведя итоги по данному параграфу, можно сделать ряд выводов:

* Концентрация на центральной сути бизнеса и передача периферийных аспектов субподрядчикам повышает рациональность и эффективность, позволяя и руководству, и рабочим заниматься наиболее важными элементами и не тратить усилия и опыт на менее значительные аспекты.
* При проектировании продукта главное внимание необходимо уделить стадии жизненного цикла, на которой находится наш продукт (внедрение, рост, зрелость, упадок).
* Четкая корпоративная политика в отношении автоматизации и труда рабочих, подкрепленная необходимыми ресурсами, значительно упрощает работу операционного менеджера.
* Потребности рынка можно определить по-разному, разбив его на разные составляющие элементы. Поэтому в следующем параграфе рассмотрим те из них, что наиболее существенны для успешной операционной деятельности.

**3.2. Сервис и его составляющие**

Пожалуй, нет ни одной ситуации, о которой можно было бы сказать: это чистое производство или это исключительно сервис. Было бы ошибкой рассматривать сферу производства и сферу услуг как две разные или, тем более, как единственно возможные альтернативы. Таковых существует целое множество, которое также включает в себя и транспортировку, и торговлю как отдельные виды деятельности.

Необходимо учитывать, что, если уделять сервису слишком мало внимания, покупатели будут не удовлетворены, если слишком много — работа станет неэффективной.

Выделим основные критерии сервиса компании: разнообразие, объем, качество, цена, доступность, а также требования к товару.

Остановимся подробнее на каждом из них:

**Разнообразие.** Существуют рынки с единственным продуктом, который варьируется очень незначительно (например, коммунальные услуги). Рынки с малым разнообразием могут быть результатом недостатка потребности или недостатка выбора. Какой бы ни была причина, организации в такой ситуации нужно остерегаться состояния самоуспокоенности, поскольку рынки меняются, и операционная функция должна меняться вместе с ними. Другая крайность — когда на рынке все делается на заказ. Примерами тому являются индивидуальный пошив одежды, подбор очков, в значительной степени гражданское строительство и прочее. Большинство организаций находятся где-то между двумя полюсами. Отсюда вывод для операций:

*На рынке индивидуальных заказов невозможно создание запасов, ограничены способы стандартизации процессов, заводов и материалов — всех важных элементов эффективной работы.*

**Объем** — обратная сторона разнообразия. Рынок с малым разнообразием по определению характеризуется большим объемом. Операции можно настроить так, чтобы производить единственный товар или услугу или спектр очень схожих между собой продуктов с высокой эффективностью. Нет нужды использовать разные материалы, спецификации или процессы.

Необходимость **качества** часто считается самоочевидной, однако высокое качество требуется далеко не всем рынкам. Качество должно быть адекватным; качество выше требуемого может просто увеличить издержки, не давая взамен никакого конкурентного преимущества. Качество разработки продукта должно соответствовать потребностям рынка, в то время как качество производства или системы предоставления услуги должно быть таким, чтобы удовлетворять стандартам качества разработки.

**Цена** относится к операциям лишь в той степени, в какой она относится к затратам. Рынок с высокой ценовой конкуренцией будет оказывать давление на операции — необходимо будет минимизировать затраты и максимизировать эффективность. Делаться это может в ущерб качеству и гибкости. Наоборот, рынок с низкой ценовой конкуренцией позволяет сконцентрировать операции на других элементах, таких как качество, ассортимент и скорость реакции.

**Доступность.** Следует выделить две составляющие: скорость, с которой товар или услугу предоставляют покупателю, и надежность доставки, которая при этом достигается. На рынках, требующих быстрого реагирования, обычно приходится обслуживать заказы из запасов готовой продукции. Например, товары в супермаркетах: мы не заказываем их заранее, и при этом спокойно реагируем, если чего-то в данный момент не оказалось.

Потребность в крови в госпиталях и больницах также требует немедленного обеспечения, но в данном случае надежность имеет критическое значение.

Торговля мебелью — пример рынка, который допускает некоторую гибкость в поставках. Если мы заказываем мебель, нас устроит доставка в течение одного-двух месяцев. Некоторое отклонение от этих сроков несущественно.

В тяжелом машиностроении длительные сроки реализации заказа — вполне обычная вещь. Компания, строящая сталепрокатный завод, наверняка закажет электромоторы месяцев за двенадцать до того, как они понадобятся. Однако надежность доставки чрезвычайно важна. Если моторы опоздают, огромные капиталовложения будут заморожены. Чтобы гарантировать своевременную доставку, в подобных случаях в договорах оговариваются большие штрафы и пени.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Надежность\Доступность | Позже | раньше |
| Низкая | Товары для супермаркетов | Отечественная мебель |
| Высокая | Крупномасштабное производство | Кровь |

# Изучая относительную важность различных требований рынка, полезно будет различать те требования, которым должен удовлетворять товар или услуга, чтобы шли хоть какие-нибудь продажи (квалификационные критерии), и те, что хоть и не являются самыми важными, но дают конкурентное преимущество (критерии получения заказа).

Если организация не сможет правильно определить квалификационные критерии и удовлетворить их, ее ждет провал.

Критерии получения заказа со временем стремятся стать квалификационными, и как только это происходит, появляются новые основы для конкуренции. Их источником может быть рынок, а могут быть и организации, стремящиеся упрочить свою конкурентоспособность.

Итак, мы можем сделать следующий вывод:Важно, чтобы компания четко понимала позицию рынка, с которым она работает, а затем организовывала свою операционную функцию так, чтобы обеспечивать необходимый баланс.

3.3. Согласование операционной и рыночной стратегий

В предыдущих двух параграфах нами уже рассмотрены корпоративные факторы, влияющие на операционную стратегию. Теперь рассмотрим те вопросы, которые непосредственно связаны с ней:

* Производить или покупать?
* Какой выбрать процесс?
* Как лучше всего разместить предприятие?
* Выбор между автоматизацией и рабочей силой
* Осуществление планирования и контроля.

Ответ на вопрос о том, что является основным видом деятельности организации, имеет во многом корпоративный характер, но и операции компании вносят в него свой весомый вклад. От того, в какой степени деятельность рассматривается как производственная, сборочная, дистрибьюторская или сервисная, будут зависеть все остальные операционные решения. Не менее важны и решения о том, будут ли сосредоточены все усилия по основному виду деятельности под крышей организации, а если нет, то в какой степени они будут возложены на третьих лиц.

Решение в отношении **процесса** является, возможно, самым главным, поскольку неправильный выбор гарантирует низкие показатели работы. Если же в результате ошибки будут сделаны значительные капиталовложения, то исправить ее даже в случае обнаружения будет очень сложно. Есть три основные категории процессов, применимые к конкретным рыночным требованиям:

***Работа/проект*** — компании с такой организацией особенно хорошо приспособлены для разовых работ. Этот процесс относительно малоэффективен, зато допускает существенные колебания в спецификациях продукта.

***Серийные*** процессы как нельзя лучше подходят для выпуска ряда продуктов в умеренных количествах. Допуская некоторую степень стандартизации, они вместе с тем создают эффект масштаба и тем самым снижают себестоимость единицы продукции.

***Массовые*** процессы наиболее эффективны, но весьма негибки.

Организация не обязана ограничиваться какой-то одной схемой. На производственном предприятии компоненты могут производиться серийным методом, при этом готовый продукт собирается на конвейере.

**Размещение**, пожалуй, более важно в сфере услуг, чем в производстве. Оно связано с покупательским сервисом — а станет ли вообще клиент посещать офис компании? Тут, однако, свою роль играют также трудовая политика, политика обращения с материалами, риски и политический климат. Не менее важны и стратегические решения о том, будет ли компания иметь распределенную структуру, и если да, то как она будет организована.

**Автоматизация и рабочая сила.** Есть два полюса — полная автоматизация и полностью ручной труд. Они в равной степени существуют и в сфере производства, и в сфере услуг

Каждая политика несет свои риски и издержки, и их необходимо оценить на корпоративном уровне еще до того, как начнутся операции, то есть начнется их воплощение в жизнь.

Системы **планирования и контроля** должны соответствовать принятому способу организации операций. Те системы, что подходят для проектной организации, неприменимы на поточ­ной линии. Системы, работающие в среде с высокой степенью автоматизации и квалифицированным персоналом, будут бес­полезны в производстве с дешевым ручным трудом, даже если и там, и там применяется один и тот же процесс.

Системы должны удовлетворять типу процесса, уровню тех­нологии, способностям персонала и ожиданиям покупателя. В случае распределенных по разным объектам операций систе­мы также должны служить средством связи между ними, даже если требования объектов различны.

В идеальных условиях после тщательного определения **корпоративной и рыночной стратегий** должно начаться проектирование соответствующих мощностей, процессов и контролирующих структур. На практике такое происходит редко. Организация уже существует, и ее мощности более или менее соответствуют требованиям. Создание совершенно новых мощностей маловероятно, скорее будет выбран путь прогрессивного развития. В результате появляется нечто работающее, но не очень хорошо, и организация продолжает оставаться крайне уязвимой для конкурентов.

Операционный менеджмент может сделать две полезные вещи для создания логичной и согласованной, применимой для внедрения стратегии. Во-первых, определить свою отличительную компетенцию: является ли компания лучшей по качеству, объемам, затратам, реакции на изменения предпочтений покупателей и так далее.

*Если удается выделить отличительную сферу компетенции, ее необходимо развивать и культивировать.*

Во-вторых, операционный менеджмент может сравнить собственную стратегию, выражающуюся в реальных действиях компании, с требованиями рынка, на котором она эти действия осуществляет. В итоге будут определены все несоответствия в процессах, оборудовании, расположении, рабочей силе и системах контроля; далее следует расставить между ними приоритеты для рационального исправления по мере возникновения возможности.

Итак, мы разобрали все основные вопросы, связанные с разработкой операционной стратегии. Проанализировав их применительно к своему предприятию, менеджер может организовать более эффективную и рациональную его работу.

**Заключение**

Эффективность и рациональность операционного менеджмента целиком и полностью зависят от правильности выбора операционной стратегии. Если операционная функция не имеет четких, согласованных и достижимых целей, можно не сомневаться, что вскоре она перестает оправдывать ожидания.

Как отмечал Лес Гэлловэй: «Операционная функция является ключом к успешной конкуренции. Без эффективной и рационально организованной операционной функции ни одна организация не может удержать за собой лидерство на рынке, поскольку она проиграет в скорости доставки, цене или качестве, а скорее всего — по всем трем показателям.» [3, с. 30]

В данной курсовой работе показана необходимость стратегического планирования, определены элементы корпоративной и рыночной стратегий организации, на основе которых строится операционная стратегия.

На основе проведенной нами работы были сделаны следующие выводы:

1. Стратегическое планирование дает возможность менеджеру взлянуть на организацию с точки зрения долгосрочной перспективы, а не замыкаться на конкретных ситуациях, что обеспечивает более эффективную ее деятельность.

2. Во время принятия стратегических решений необходимо учитывать все факторы, которые оказывают значительное влияние на деятельность предприятия.

3. В условиях неопределенной, подвижной внешней среды предпочтение в стратегическом планировании должно отдаваться не технократическому, а предпринимательскому подходу.

4. Операционная стратегия является частью общей стратегии фирмы, и от качества ее разработки главным образом зависит, сможет ли фирма выжить в конкурентной борьбе и добиться своей главной цели – получения прибыли.

**Список использованной литературы**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
2. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. – К. Знання-Прес, 2002. – 149 с.
3. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. – 239 с.
6. Курочкин А. С. Операционный менеджмент. К.: МАУП, 2000. – 144 с.
7. Мерсер Д. IBM: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
8. Операционный менеджмент: Учебник / О. Л. Яременко, А. М. Сумец. – Харьков.: ФОЛИО, 2002. – 231 с.
9. Основи управлiння: Навч. посiбник / С. А. Ушацький, В. Б. Яковенко. – К.: IСДО, 1994. – 72 с.
10. Пуртов В. Ф. Менеджмент: Учебное пособие. – Харьков: ХНУ, 2000. – 102 с.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.
13. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К. Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.