



Операційна стратегія



- 7.1. Суть операційної (виробничої) стратегії, її роль та місце
- 7.2. Операційна стратегія і конкурентні пріоритети
- 7.3. Формування операційної стратегії
- 7.4. Розвиток стратегії і проблеми конкурентоспроможності
- 7.5. Управлінські рішення в операційному менеджменті



Під *стратегією* розуміють всеохоплюючий комплексний план, який розробляється на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують.



Перший рівень – це корпоративна стратегія, яка розповсюджується на все підприємство, охоплює всі напрямки діяльності, якими воно займається.



Другий рівень стратегії – це функціональна стратегія, яка належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу.



Третій рівень – операційна стратегія, є більш конкретною стратегічною ініціативою та конкретним підходом у керівництві ключовими операційними одиницями (відділами продажу, центрами розподілу тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість.

-STRATEGY-



Операційна стратегія – це окрема функціональна стратегія другого чи третього рівня, яка є підтримуючою до загальної корпоративної стратегії.

Операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації.

Місце операційної стратегії і взаємозв'язки з потребами

СТРАТЕГІЧНИЙ ЗАДУМ

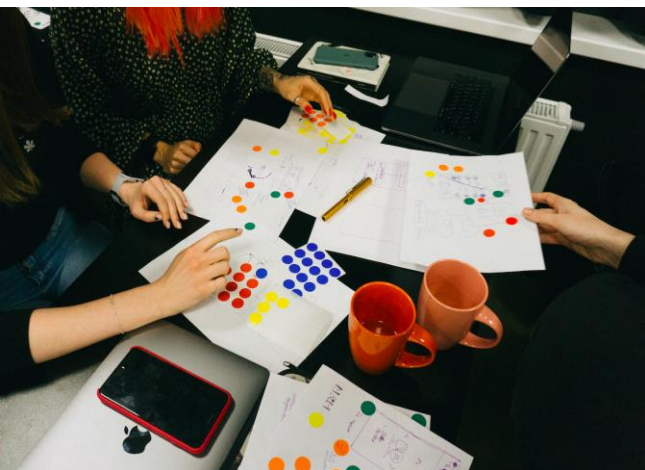




*Ключовими операційними
можливостями, чи областю компетенції, називають навички і прийоми, що відрізняють виробничу чи сервісну фірму від її конкурентів.*



Стратегія процесу – це підхід, що використовує організація для перетворення ресурсів у товари і послуги.



Сфокусований процес. Більш ніж 75% виробництв у країнах Заходу виконується в дуже малих обсягах чи партіях різноманітних товарів – у нашій країні такі виробництва називаються одиничними чи дрібносерійними. Малий обсяг товарів може бути диверсифікованим, тобто різноманітним.



Сфокусований на продукті. Високий обсяг виробництва і мала різноманітність процесів характерні для процесів, сфокусованих на продукті. Вони також називаються тривалими, безперервними процесами. У нас такі виробництва називаються масовими. Ці виробництва мають дуже тривалий період виробництва одного й того самого товару – звідси їхня назва.



Повторювальні процеси. Виробництва, що займають проміжне положення між проміжними й одиничними (сфокусованими на продукті) процесами – це повторювані процеси. Повторювані процеси використовують модулі. Модулі – це частини і компоненти, попередньо виготовлені з використанням попередніх процесів.

Впровадження стратегії через специфічні функціональні рішення





Постановка цілей виробничої стратегії здійснюється відповідно до *визначених критеріїв*. Найчастіше в якості їх беруться наступні *чотири*:

- 1) витрати на виробництво продукту;
- 2) якість виробництва;
- 3) якість виробничих постачань;
- 4) відповідність виробництва попиту чи так звана «гнучкість за попитом».



Виразена компетентність полягає в тім, що фірма робить щось краще, ніж її конкуренти, тобто, зберігає конкурентоспроможність, що дозволяє фірмі залучати і зберігати споживачів.



Конкурентоспроможність фірми за допомогою виробничої функції можна досягти різними методами. Найбільш очевидними є зниження витрат фірми в порівнянні з конкурентами.



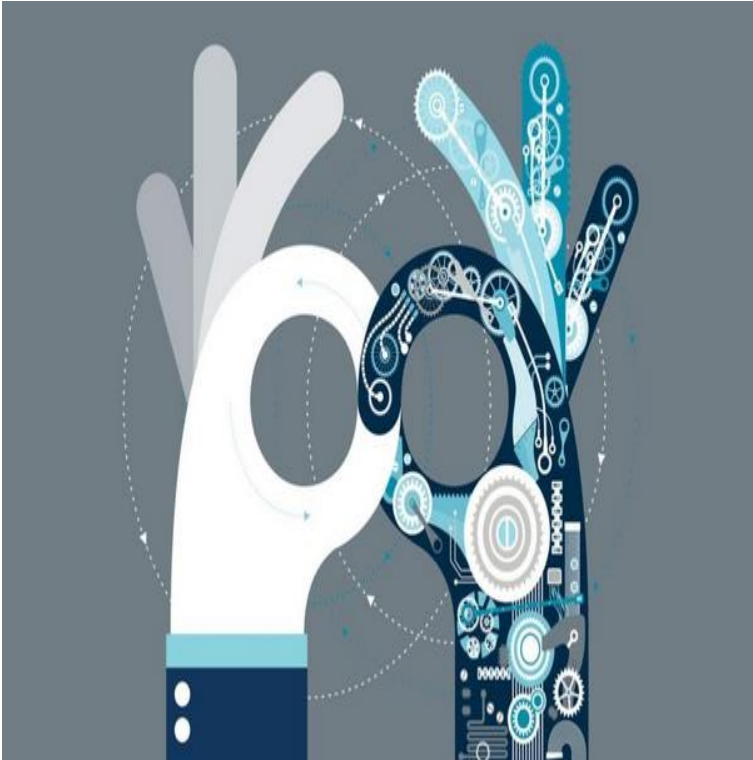
Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегмента ринку вона призначається.

Для забезпечення належного *рівня якості продукції* за головне слід обрати вимоги споживачів.



Якість процесу має велике значення, оскільки вона пов'язана з надійністю продукції.

Основна мета забезпечення якості виготовлення полягає у виробництві товарів без яких-небудь технологічних помилок чи недоробок.



Зі стратегічної точки зору поняттям *гнучкість* (Flexibility) визначають здатність компанії пропонувати своїм споживачам широкий вибір товарів. У певній мірі ця здатність залежить від часу, який потрібен фірмі на розробку нового виду продукції і перетворення існуючих процесів для переходу на випуск нової продукції.



В даний час стосовно групи вимог, пропонованих споживачами до продукції, широко використовується термін *цінність* (Value). Дане поняття з погляду споживача означає можливість придбання товару, що володіє найбільш важливими характеристиками, тобто *зробленого в точній відповідності з технічними умовами, у встановлений термін і з визначеною надійністю, за найнижчою можливою ціною.*



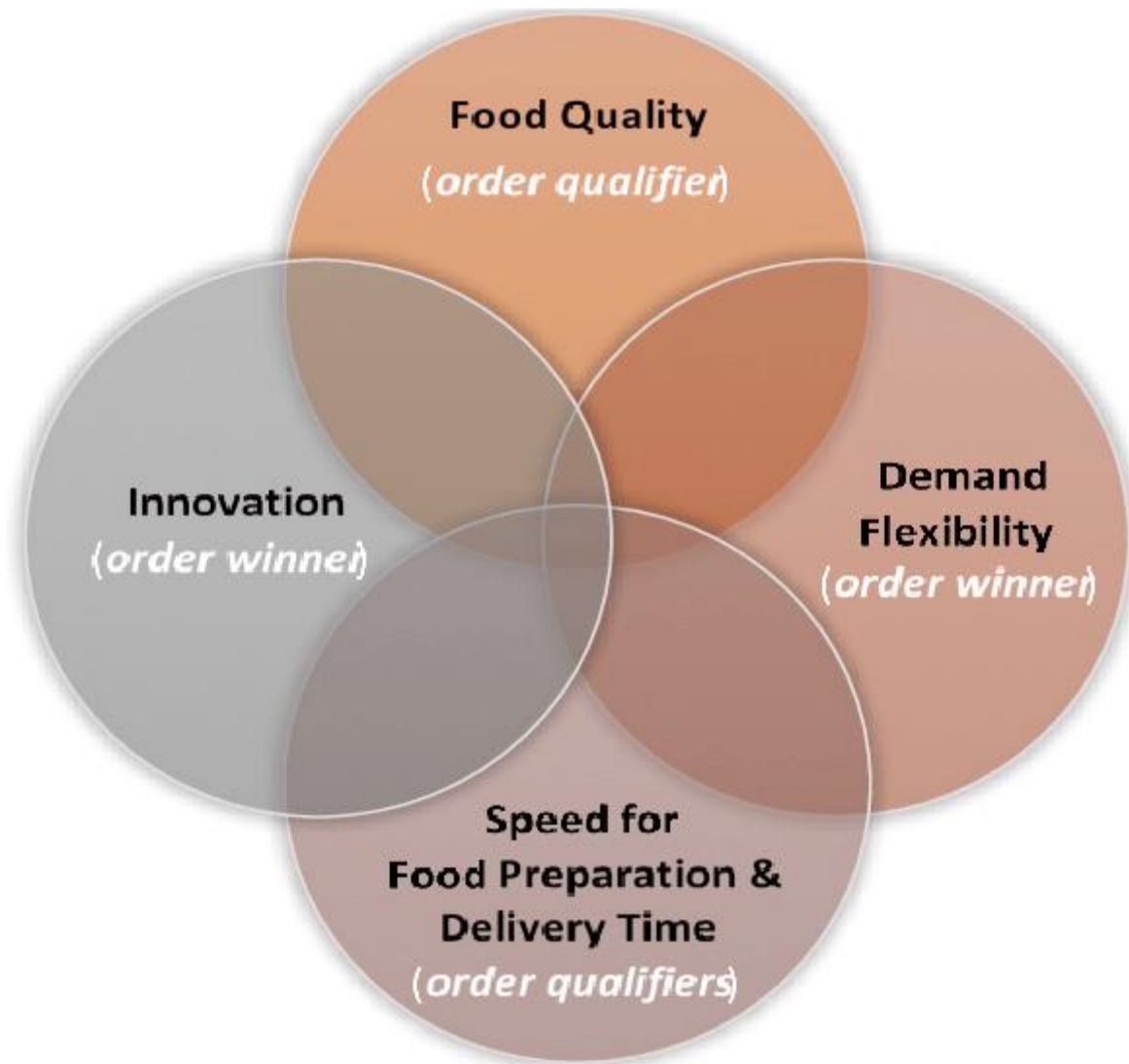
Стратегічні вказівки. Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок.

Органічність виробничої стратегії. По-перше, у рамках загальної системи стратегічного контролінгу організації моніторинг операційної стратегії і її гнучких змін повинні здійснюватися згідно особливої *виробничої логіки*. По-друге, операційна стратегія як *органічна складова* корпоративної стратегії повинна адекватно взаємодіяти зі всіма іншими складовими.



Суть системи *«продукт-сервіс»* полягає в тому, що організація замість завершених продуктів починає робити і продавати так звані «*пакетні рішення*», що поряд із самим продуктом включають і гранично широкий спектр послуг, пов'язаних з його використанням різними споживачами.







Стратегії, засновані на якості,
фокусуються на задоволенні вимог
замовника, вводячи показник якості на всіх
стадіях виробництва.



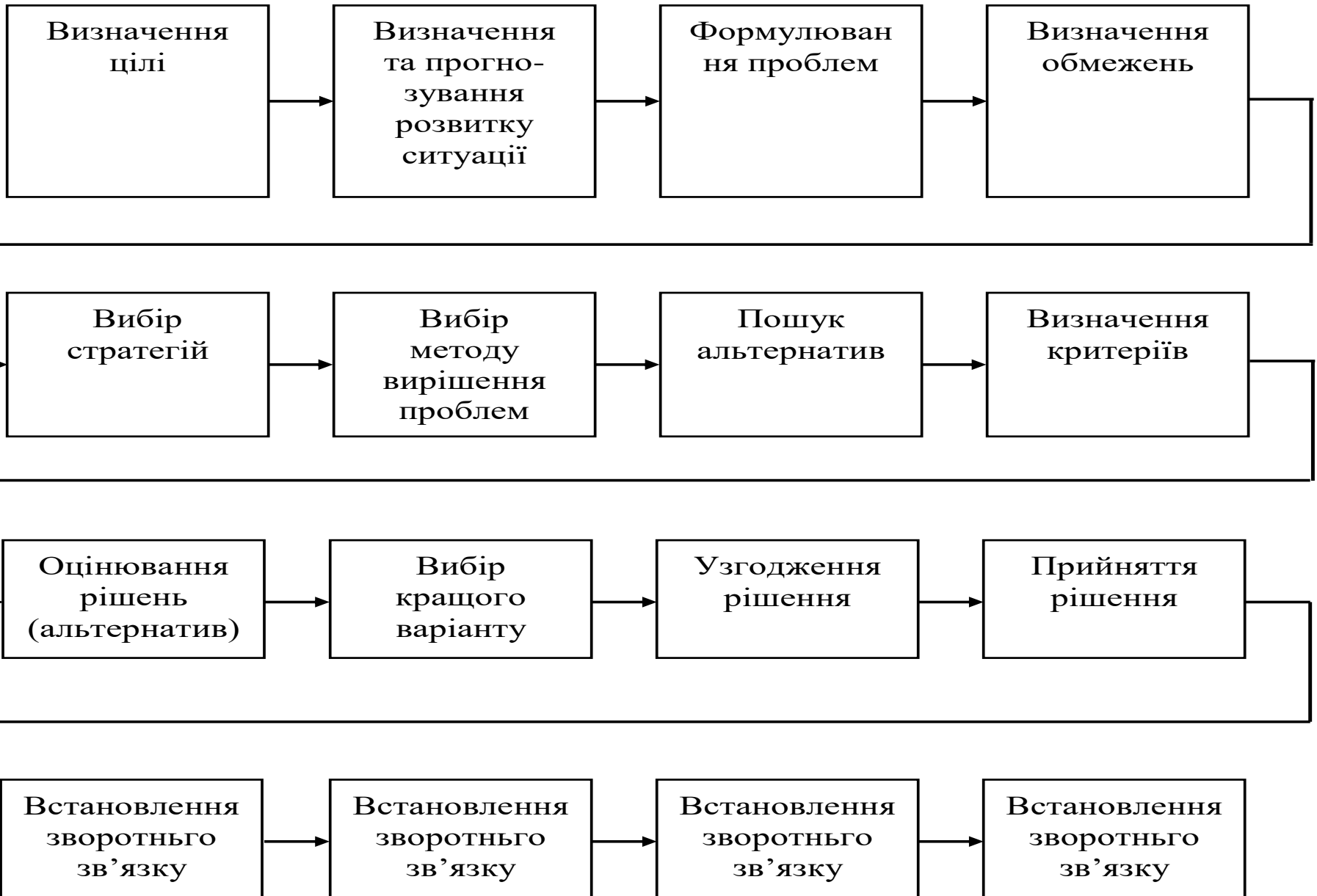
Стратегії, засновані на часі, фокусуються
на скороченні термінів виконання різних
операцій (наприклад, розробки і збуту нових
виробів чи послуг, реагування на зміну
споживчого попиту, постачання виробу чи
надання послуги).



Рішення – це творчий процес відпрацювання однієї або декількох альтернатив з різних можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

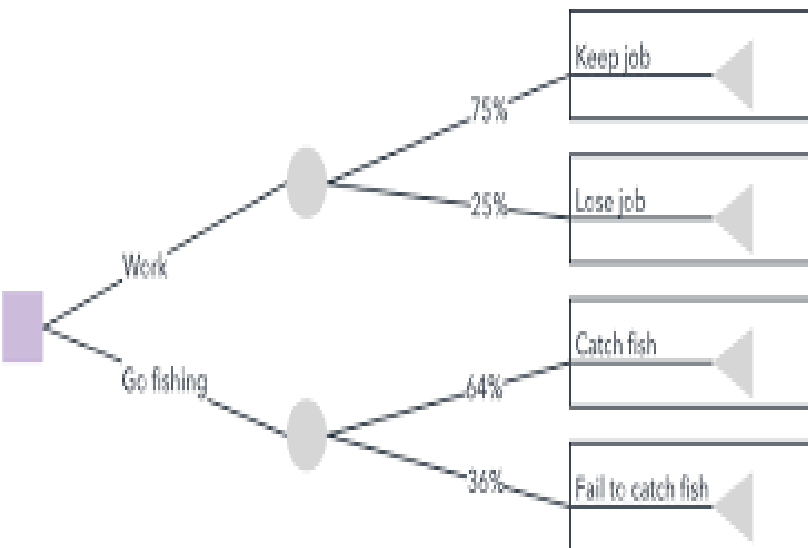
У сфері операційного менеджменту рішення - це процес, що реалізується операційним менеджером і має забезпечити дії, спрямовані на виконання завдання у даній фактичній чи запроектованій ситуації.

Процес розроблення та прийняття рішень у виробничому менеджменті




	B_1	B_2	...	B_n
A_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
...
A_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}

Платіжна матриця – це один з методів статистичної теорії рішень, що дає можливість вибрати один з декількох варіантів та визначити найліпшу стратегію для досягнення цілей.



Дерево рішень — це ще один метод вибору найліпшого напрямку дій з наявних варіантів. Дерево рішень – графічне відтворення процесу, що визначає альтернативи рішення, стану природи і їхні відповідні імовірності віддачі для кожної комбінації альтернатив

A close-up photograph of two people in business attire shaking hands. The person on the left is wearing a light-colored sleeve, and the person on the right is wearing a dark blue suit jacket. The background is blurred, showing other people in a professional setting.

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!
ДО ЗУСТРІЧІ)**