

## ТЕМА 2. ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті.

Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства.

Формування стратегії виробництва товару. Розробка стратегії процесу. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів.

Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію.

Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

**Операційна (виробнича) стратегія** (Production Strategy) полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Виробнича стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією (Corporate Strategy), охоплює весь спектр діяльності компанії і допускає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

**Операційна стратегія** – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Операційна стратегія повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якої фірми можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і/чи послуг.



Рис. 2.1. Місце операційної стратегії і взаємозв'язки з потребами

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

Існують **три види процесів**:

- Сфокусований процес.
- Сфокусований на продукті.
- Повторювальні процеси.



**Рис. 2.2.** Впровадження стратегії через специфічні функціональні рішення

Конкурентоспроможність фірми за допомогою виробничої функції можна досягти різними методами:

1. Лідерство з мінімуму витрат.
2. Технічна характеристика продукції.
3. Надійність виробу.
4. Міцність виробу.
5. Швидкість доставки.
6. «Індивідуалізація» виробів за вимогами замовників.
7. Своєчасне впровадження продукції на ринок.
8. Гнучке регулювання обсягу виробництва.

Існує дві окремі категорії якості: *якість продукції* (Product Quality) і *якість процесу* (Process Quality). 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.

**Стратегії, засновані на якості**, фокусуються на задоволенні вимог замовника, вводять 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.

**Умови визначеності, ризику чи невизначеності.**

**Визначеність.** Тут рішення приймається в умовах, коли керівник знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору.

**Ризик.** До цієї категорії відносяться рішення, результати яких не визначені, але ймовірність кожного результату відома.

**Невизначеність.** У цьому випадку неможливо оцінити ймовірність потенційних

результатів. Тобто фактори, що потребують прорахування, настільки нові й складні, що про них неможливо отримати достатньої релевантної інформації. Звідси й неможливо передбачити певні наслідки.

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

Платіжна матриця застосовується, якщо:

- є чітко визначена кількість альтернатив стратегії для вибору між ними;
- те, що може відбутися, з повною визначеністю невідоме;
- результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива та які події у дійсності мають місце;
- керівник має мати можливість для об'єктивної оцінки ймовірності релевантних подій та розрахунку очікуваного значення такої ймовірності.

Якщо є повна невизначеність того, який стан природи може з'явитися, то в цьому випадку звертаємося до 3-х **критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності**.

1. **Максі – максимум** – цей критерій знаходить альтернативу, яка максимізує максимальний вихід (результат, наслідок) для кожної альтернативи. Його називають "оптимістичним" критерієм рішення.

2. **Максі – мінімум** – цей критерій відшукує альтернативи, які максимізують мінімальний вихід чи наслідок для кожної альтернативи, і потім вибираємо альтернативу з максимальним значенням. Його називають "песимістичним" критерієм рішення.

3. **Рівноймовірний критерій** – цей критерій рішення знаходить альтернативу з найвищим середнім виходом (наслідком). Спочатку ми розраховуємо середній вихід для кожної альтернативи, який є сумою всіх виходів, поділений на кількість виходів (наслідків). Потім вибираємо альтернативу з максимальним значенням.

Прийняття рішень в умовах ризику відбувається за допомогою визначення очікуваної грошової віддачі (ОГВ).

**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 ймовірності віддачі для кожної комбінації альтернатив.