

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

- 1 Поняття стратегії та особливості її розроблення.
- 2 Процес розроблення корпоративної стратегії.
- 3 Виробнича стратегія як основа проектування та створення операційної системи організації.
- 4 Операційні пріоритети при визначенні виробничої стратегії.
- 5 Операційна стратегія в сфері послуг.
- 6 Стратегічні рішення в сфері операцій.
- 7 Конкурентні показники операцій та їх ефективність

1 Поняття стратегії та особливості її розроблення

Слово „стратегія” (від грец. – „стратос” – військо і „аго” - веду) означає „мистецтво генерала” або мистецтво керівництва певною організацією.

Стратегія – це послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей [1].

Найсуттєвіші особливості стратегії організації

- її розробляє вище керівництво, але реалізація її передбачає залучення всіх рівнів управління;
- має за мету перспективи розвитку всієї організації, а не окремого її підрозділу чи індивіда;
- повинна обґрунтовуватися широкими дослідженнями і фактичними даними (збір та аналіз даних про галузь, ринок, конкуренцію тощо);
- надає фірмі визначеність, індивідуальність з точки зору відбору й залучення ресурсів;
- має бути цілісною протягом тривалого часу і водночас гнучкою, щоб за необхідності можна було здійснити її модифікацію та переорієнтацію.

Отже, це є певна програма дій фірми протягом тривалого часу, яка враховує й те, що конкретна й динамічна ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Необхідність розроблення стратегії організації впливає з того, що вона

- забезпечує вищому керівництву засіб (базу) для створення плану на тривалий період;
- дає основу для прийняття управлінського рішення;
- дозволяє уточнити основні напрями дій;
- сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень;
- допомагає забезпечити єдність загальної цілі всередині організації.

Виходячи із суті та особливостей економічної стратегії організації, можна визначити певні етапи її формування. Процес розроблення стратегії вибудовується за принципом раціональності. Він визначається системою взаємодії комплексів, які можуть бути визначені об'єктивно, формально і навіть кількісно. Загальну модель процесу стратегічного планування можна зобразити, як показано на рис .1

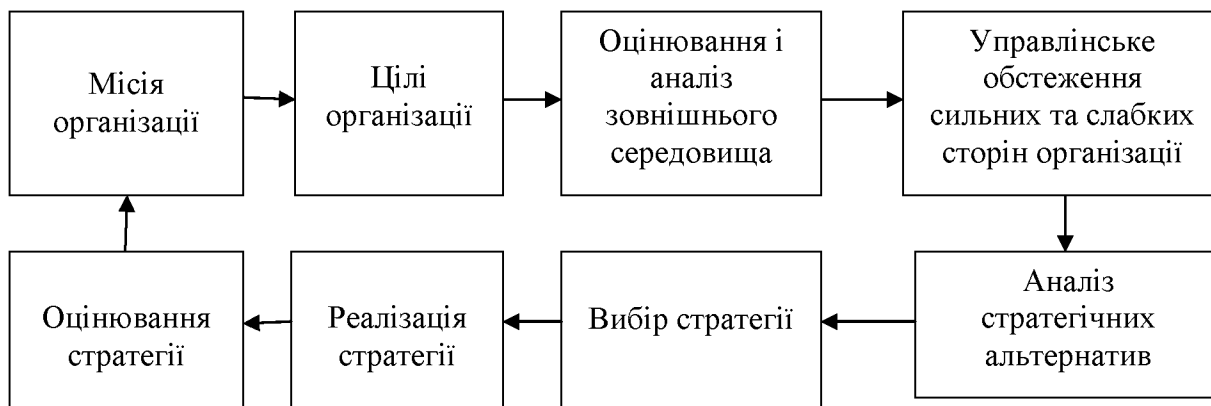


Рисунок 1 – Процес стратегічного планування

Відпрацювання стратегії здійснюється у кілька стадій:

- процес розроблення плану;
- коригування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія є суттєвою складовою загальної корпоративної стратегії підприємства та сприяє її реалізації. Вона визначається, в першу чергу, ринковими умовами та, виходячи із місії організації, відображає, як планує фірма використовувати свої ресурси та функції (маркетинг, фінанси та операції) з метою забезпечення конкурентних переваг. Всі рішення на рівні операційних функцій можна поділити на три складові: стратегічні рішення (довготермінові), тактичні (проміжні), рішення пов'язані з плануванням операцій та їх управління. Стратегічні рішення носять, як правило дуже широкий і загальний характер і можуть бути розраховані на декілька років. Відносно операцій стратегічні рішення впливають на довготривалі показники ефективності роботи фірми, оскільки визначають, як фірма може задовольняти потреби своїх споживачів. У випадку тактичного планування опрацьовуються конкретні варіанти найбільш ефективного розподілу всіх ресурсів з урахуванням обмежень, пов'язаних з організацією постачання матеріалів, потребами у робітниках, часовими координатами, необхідністю та величиною запасів, способами методів управління запасами. З урахуванням цих обмежень приймаються рішення, пов'язані з плануванням операцій та управління [6].

Операційна стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу і інфраструктури, необхідної для її 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 і організації операційної функції компанії.

.2 Процес розробки корпоративної стратегії

Розробити загальну стратегію для фірми, яка б охоплювала фінансову, маркетингову та операційну функцію, є досить складною задачею. Для спрощення процесу розробки стратегії Р. Каплан і Д. Нортон пропонують створювати загальну стратегічну карту (рис. .2)

Складання карти допомагає групі виконавців краще сформулювати стратегію і глибше проникнути в суть задач операційного менеджменту в компанії. Карта дозволяє краще визначити цінності для споживача, і зосередити увагу на тих внутрішніх процесах, компетенціях і технологіях, які забезпечують створення цінності, яка пропонується споживачу. Карту також можна використовувати як на етапі аналізу, так і на етапі трансформації існуючої стратегії компанії. Дана карта включає в себе такі елементи: фінансовий ракурс, споживчий ракурс, внутрішній ракурс, ракурс навчання і розвитку. Розглянемо кожний з ракурсів окремо.

Фінансовий ракурс

Будь-яке підприємство незалежно від того, використовує вартісні показники фінансових цілей чи ні, може вибрати лише одну зі стратегій підвищення фінансової ефективності – стратегію зростання доходу і стратегію продуктивності.

Стратегія зростання доходу фокусується на створенні нових джерел доходу і рентабельності. Як правило вона має дві складові

1. Створення нової вартості. Передбачає пошук нових джерел доходу за допомогою виходу на нові ринки, випуск нових продуктів або залучення нових клієнтів. Такий зміст стратегії передбачає зміцнення ролі змін і передбачає тривалий строк втілення.

2. Збільшення споживацької цінності. Передбачає роботу з існуючими клієнтами з розширення і поглиблення їх відносин з компанією. Дана складова є середньостроковою.

Стратегія продуктивності характеризується ефективністю здійснення операційної діяльності, орієнтованої на існуючих споживачів. Стратегія продуктивності націлена на ефективність і скорочення витрат. Складові даної стратегії.

1. Покращення структури витрат. Передбачає зниження прямих витрат на виробництво товарів і послуг, скорочення непрямих витрат, а також

зменшення витрат, які припадають на її частку в загальних з іншими бізнес-структурами ресурсах.

2. Покращення використання активів. Зменшення основного і оборотного капіталу до об'єму, необхідного для підтримання певного рівня діяльності, більш детальне придбання оборотних і постійних активів або розпорядження ними.

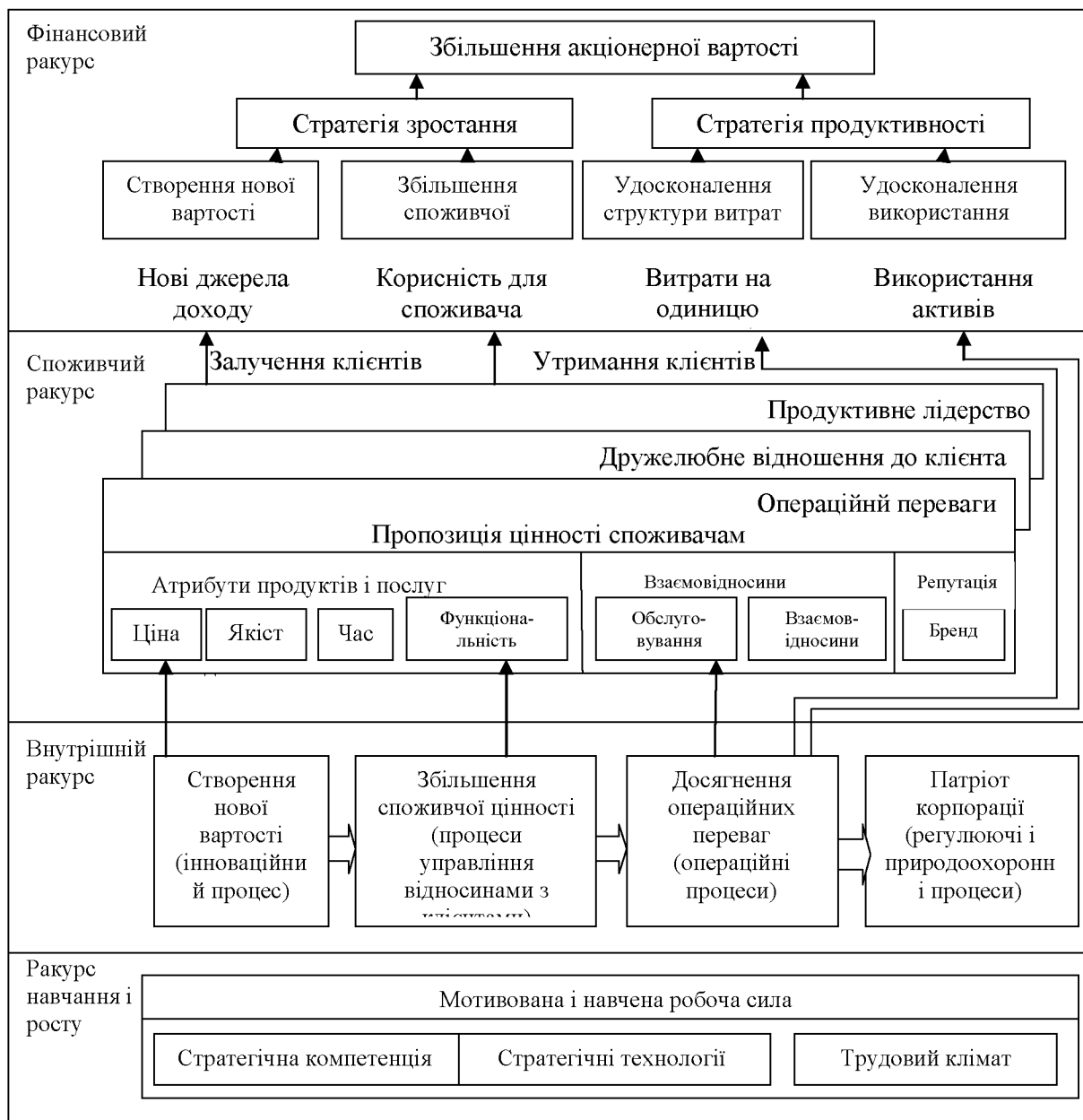


Рисунок 2 – Загальна стратегічна карта

Результати реалізації стратегії продуктивності проявляються швидше, ніж стратегія зростання доходу. Підприємства, які знаходяться на ранніх стадіях становлення і які бачать можливість швидкого зростання і розширення, в першу чергу вирішують задачі, пов'язані зі збільшенням доходу. При цьому витрати і продуктивність не є їх основними цілями,

оскільки такі компанії зосереджують основну увагу на розробку і впровадження нових товарів і послуг, а також на пошук нових ринків. Компанії, які досягли стадії зрілості і занепаду своєї діяльності, роблять акцент на зниження витрат і покращення використання активів, оскільки обмежені можливості не дозволяють їм займатися пошуком нових клієнтів або розширенням діяльності на нових ринках. Більшість компаній знаходяться на середній стадії свого життєвого циклу і намагаються збалансувати стратегію зростання доходу зі стратегією продуктивності, зосереджуючись на зменшенні витрат

Споживчий ракурс

Споживчий ракурс – є серцевиною корпоративної стратегії, в ньому закладені шляхи досягнення росту. Здатність компанії конкурувати в боротьбі за нових споживачів або збільшення власної частки серед існуючих визначається відмінною особливістю стратегії – можливістю запропонувати споживачу унікальну цінність. Нижче наведено три способи виділення себе на ринку.

1. Продуктивне лідерство. Компанія, яка розраховує на продуктивне лідерство, повинна виробляти такі товари, яких ще не було на ринку або такі, які невідомі споживачу, або товари, поява яких дуже важлива для клієнтів.

2. Дружелюбне відношення до клієнта. Компанія, яка будує міцні відносини з клієнтами, повинна добре знати людей, яким вона продає свій продукт або надає послуги, а також їх потреби.

3. Операційна перевага. Компанія, яка розраховує на досягнення операційної переваги, повинна запропонувати своїм клієнтам найкраще поєднання якості, ціни і зручності закупівель, перевершуючи конкурентів в комплексності такого підходу.

Успішні компанії роблять основний акцент на одному з наведених способів диференціації, підтримуючи «порогові стандарти» із двох інших

Внутрішній ракурс

У внутрішньому ракурсі наведені бізнес-процеси і характерні види діяльності, які організація повинна мати для підтримки цінностей, які пропонуються споживачу. Важливо, що стратегія не тільки визначає бажані результати, але також описує, як ці результати мають бути досягнуті.

Діяльність організації здійснюється внутрішніми бізнес-процесами формування цінності. Ці бізнес-процеси вписуються в три розглянутих способи диференціації в споживчому ресурсі і додають четвертий – регуляторний і природоохоронний пріоритет.

Стратегія продуктивного лідерства передбачає процеси освоєння інновацій, створення нових продуктів із розвинутою функціональністю і швидке виведення таких товарів на ринок. Використовуючи переваги

продуктивного лідерства, необхідно направити процес управління відношення з клієнтами на швидке залучення нових клієнтів.

Стратегія дружелюбного відношення до клієнтів потребує застосування найтонших процесів управління відносинами з клієнтами і вирішення їх індивідуальних запитів. При цьому інноваційні процеси повинні бути мотивовані потребами цільових орієнтирів і направлені на створення нових продуктів і послуг для вирішення задач клієнтів.

Стратегія операційної переваги акцентує увагу на вартості, якості і швидкості операційних процесів, гарно відпрацьовані зв'язки з постачальниками, а також на швидкості і ефективності процесів поставок і розподілення.

Дуже часто можна зустріти компанію, яка в збиток інноваційній стратегії або стратегії, яка зорієнтована на відношення з клієнтами, віддає перевагу внутрішнім бізнес-процесам, які мінімізують витрати. Мінімізація витрат робить упор на ефективність, високу продуктивність і стандартизацію.

Стратегія регуляторного і природоохоронного пріоритету властива компаніям, ціни яких і операції деякою мірою регулюються державою. Як приклад можна навести телекомунікаційні і комунальні компанії.

Ресурс навчання і росту

В ракурсі навчання і розвитку розглядаються нематеріальні активи, необхідні для здійснення діяльності компанії і досягнення найвищого рівня досконалості в відносинах з клієнтами. В цьому плані виділяють три основні категорії.

1. Стратегічна компетентність – стратегічні навички і знання, які повинна мати робоча сила для підтримки стратегії.

2. Стратегічні технології – матеріали і технологічні процеси, інформаційні системи, бази даних, інструментарій в мережі необхідні для підтримки стратегії.

3. Трудовий клімат, який забезпечує культурні зміни, необхідні для мотивації, розподіл повноважень і приведення робочої сили у відповідність зі стратегією.

Стратегія навчання і розвитку важливі для довготривалого розвитку компанії. Життєво необхідно, щоб компанія привела у відповідність людські ресурси, інформаційні технології, корпоративний клімат, а також діяльність, яка досліджується, з потребами процесів стратегічного розвитку і стратегії споживчої диференціації.

Для оцінювання того, наскільки вдало здійснюється інтегрована стратегія, Р. Каплан і Д. Нортон запропонували концепцію «Збалансованої системи показників». Згідно з їхньою концепцією, для відслідковування просування у фінансовому, споживчому, внутрішньому ракурсі, а також в ракурсі навчання і розвитку повинен бути розроблений сукупний набір інструментів. А на стратегічній карті причинно-наслідкових зв'язків прокладається шлях, по якому повинні розвиватися можливості

нематеріальних активів, щоб трансформуватись у матеріальні активи і фінансовий результат

3 Виробнича стратегія як основа проектування та створення операційної системи організації

Виробнича стратегія – це одна з функціональних стратегій організації, що являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень відносно того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути впорядкованою виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг.

Виробнича стратегія є частиною *загальної стратегії організації*. Загальна стратегія підприємства визначає основні напрямки його діяльності та охоплює все підприємство в цілому; виробнича ж стратегія стосується перш за все виробничого аспекту діяльності (продукція, процеси, методи та ресурси виробництва, якість та ціни, терміни виготовлення та графіки робіт). Для того, щоб виробнича стратегія була дійсно ефективною, необхідно забезпечити її чітку взаємодію з основною стратегією, тобто – ці дві стратегії не повинні розроблятися ізольовано одна від одної. Навпаки, загальна стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони виробництва, підсилюючи перші і, за можливістю, нівелюючи останні. У свою чергу, виробнича стратегія повинна бути узгодженою із загальною та формулюватися таким чином, щоб відповідати цілям та завданням організації.

Визначення та використання виробничих стратегій пов'язано зі швидкістю та масштабами реакції, які потрібно здійснювати підприємству, у відповідність на зміну зовнішньому та внутрішньому середовищу. Найважливіші параметри, які необхідно враховувати під час визначення виробничих стратегій, такі –

- обсяг продукції, виробництво яких потрібно забезпечити в певний період часу (тобто виробничі потужності і виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворення виробництва та адаптація необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довготерміновій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Типологія виробничих стратегій за критеріями “Тип виробничої технології” та “Характер та обсяги випуску продукції” дозволяє виділити такі **різновиди** виробничих стратегій, характерні для доіндустріальної та індустріальної стадій розвитку економіки:

- **реміснича стратегія**, на базі якої побудоване ремісниче виробництво. Ремісниче виробництво являє собою виробничу систему, в якій працівники-універсали вручну, або використовуючи прості, багатофункціональні інструменти, виробляють невеличкі за обсягами партії (або одиниці) виробів відповідно до індивідуальних вимог замовників. Характерною особливістю цієї виробничої стратегії є по-перше те, що застосовувалася вона найширше у доіндустріальний період, а по-друге те, що виробнича діяльність будувалася в залежності від можливостей працівника з його вміннями, розумовими та фізичними здібностями, оскільки машинна технологія на початковому етапі розвитку промислового виробництва широкого розповсюдження ще не отримала;

- **стратегія масового виробництва** – її реалізація призводить до створення великомасштабного виробництва, спеціалізованого на випуску великих кількостей однорідних за призначенням та конструктивно-технологічними ознаками виробів, що передбачає максимальну стандартизацію та уніфікацію їх вузлів та деталей. Масовому виробництву притаманний високий ступінь комплексної механізації та автоматизації всіх основних технологічних процесів. Найчастіше ця стратегія застосовується підприємствами з випуску автомобілів, сільськогосподарської техніки, побутових товарів широкого вжитку тощо. Характерною особливістю цієї стратегії, а також стратегій серійного та одиничного виробництва, є по-перше те, що свого широкого розповсюдження вони набули в індустріальний період розвитку економіки, а по-друге те, що вся увага операційного менеджменту зосереджена не на працівникові, а на техніці та технології виробництва, тоді як людина, з організаційної точки зору, виступає всього-на-всього як “додаток” до машини, механізму, технології, як спеціаліст з приведення в дію необхідних інструментів та технічних засобів;

- **стратегія великосерійного виробництва** – виробництво, що за своєю формою може розглядатися як перехідне до масового; випуск виробів здійснюється великими партіями протягом тривалого періоду; підприємства спеціалізуються на випуску окремих виробів чи їх комплектів за предметним принципом;

- **стратегія серійного виробництва** – характерним є випуск виробів великими партіями (серіями), повторюваними через певні проміжки часу, можливо з подальшою модернізацією виробів; підприємства можуть бути спеціалізованими на виробництві продукції відносно вузької номенклатури (верстатобудівництво, виробництво прокату чорних металів тощо);

- **стратегія дрібносерійного виробництва** – виробництво, що за своєю формою може розглядатися як перехідне від одиничного до серійного; випуск виробів одного типу, розміру чи найменування здійснюється невеличкими партіями (серіями);

- **стратегія одиничного виробництва** – виробництво різних видів продукції в одному або декількох примірниках або ж дрібними серіями; застосовується широка номенклатура матеріалів, універсальні технології; найчастіше ця стратегія застосовується підприємствами галузі важкого машинобудування (виробництво устаткування металургійних заводів, хімічних підприємств, унікальні верстати та устаткування) та підприємствами, що спеціалізуються на виготовленні виробів за індивідуальними замовленнями організацій та населення.

Перехід суспільства до постіндустріальної стадії розвитку характеризувався численними змінами в економічному та виробничому житті, і зокрема – появою великої кількості нових виробничих стратегій. Це:

- **стратегії, ключовим пріоритетом яких є якість** – вони сфокусовані на задоволенні вимог замовника, вводячи показник якості на всіх стадіях виробництва. При цьому критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги, наданої споживачу, але також до усіх відповідних процесів – розробки, проектування, виробництва, післяпродажного обслуговування;

- **стратегії, ключовим пріоритетом яких є час** – базовим пріоритетом є скорочення термінів виконання різних операцій (наприклад, розробки і збуту нових виробів чи послуг, реагування на зміну споживчого попиту, постачання виробу чи надання послуг). Основна ідея полягає в тому, що при скороченні часу витрати звичайно знижуються, продуктивність підвищується, нові вироби швидше з'являються на ринку й обслуговування споживача в цілому поліпшується. Таким чином, підприємство прагне підвищити якість обслуговування споживача й одержати конкурентну перевагу перед суперниками, яким потрібно більше часу на виконання тих же самих завдань.

Кожна конкретна виробнича стратегія на сьогодні, як правило, в фокусі своєї уваги тримає всі зазначені пріоритети одночасно, що засвідчує безальтернативність складових тріади “ціна – якість – час”.

Сьогодні найбільшого розповсюдження набули такі виробничі стратегії як: переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна стабілізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація, інноваційні перетворення виробництва (табл. 1).

Як видно з наведеної типології – ключовий елемент виробничої стратегії, так само як і будь-якої іншої, це її особливі стратегічні цілі. Загальна мета виробничої стратегії на сучасному етапі економічного, технологічного, суспільного розвитку полягає у забезпеченні його стійкого конкурентного положення підприємства шляхом раціонального прийняття, оптимального сполучення та ефективної реалізації технологічних, ресурсних, організаційних та структурних рішень у сфері виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 1 – Коротка характеристика виробничих стратегій

Виробнича стратегія	Коротка характеристика
1. Переорієнтація виробництва	Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємств, або ж про створення нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства.
2. Стабілізація виробництва	Полягає у підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо.
3. Повна стабілізація	Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища.
4. Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати у рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості, наукоємністю.
5. Диверсифікація	Суть полягає в досягненні різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і відповідно розширення галузевого діапазону діяльності.
6. Обмежена спеціалізація виробничого процесу	Виробничий процес підприємства спеціалізується на виготовленні виробу підвищеної якості для певного сегмента ринку за відносно високою ціною.
7. Модифікація виробництва	Основна увага зосереджена на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками.
8. Інтенсифікація	Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу.
9. Інноваційні перетворення виробництва	Максимізація видатків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо.

Узагальнено для промислового підприємства є характерною така система цілей – забезпечення чіткого виконання плану випуску продукції встановленої якості за кількістю кожної номенклатурної позиції і в заданий

час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення і мобілізації внутрішніх виробничих резервів.

Для кожного конкретного підприємства в залежності від галузі промисловості, до якої воно належить, специфіки продукції, що виробляється та послуг, що надаються, стадії життєвого циклу продукції, технології та самого підприємства, його положення на ринку ресурсів та специфіки ринку товару тощо, виробнича стратегія являє собою унікальну комбінацію технологічних, ресурсних та організаційних рішень, що формується під впливом безлічі зовнішніх та внутрішніх чинників та об'єктивних та суб'єктивних обставин.

Це означає, що і системи цілей виробничої стратегії стосовно різних підприємств будуть суттєво різнитися одна від одної. Але можна виділити і спільні моменти у **цільових орієнтирах** виробничих стратегій підприємств, до яких слід віднести такі:

- формування товарного асортименту;
- визначення обсягів виробництва продукції;
- забезпечення відповідності обсягів виробництва продукції (надання послуг) змінам споживчого попиту;
- оптимізація структури та рівня завантаження виробничих потужностей;
- підвищення якості продукції та виробничих процесів;
- зниження (чи утримання на певному рівні) витрат на виробництво продукції;
- підвищення продуктивності використання матеріально-сировинних, технічних, трудових, інформаційних, просторових і т. ін. ресурсів;
- скорочення непродуктивних витрат часу;
- забезпечення дотримання термінів відвантаження продукції замовникові;
- комплектація промислово-виробничого персоналу підприємства кваліфікованими кадрами;
- розробка та впровадження нових форм та методів організації виробництва та праці;
- розробка та постановка на виробництво нових видів продукції;
- прискорення освоєння нових виробничих та організаційно-управлінських технологій тощо.

4 Операційні пріоритети при визначенні виробничої стратегії

У процесі еволюції **операційних пріоритетів** – головних виробничих цілей бізнесової організації – спостерігається декілька стадій (рис. 3.3).

Для *першої стадії* є характерною розробка бізнес-стратегії без будь-якого врахування можливостей виробництва; пріоритетами виробничої діяльності виступають виключно витрати на робочу силу та операційна продуктивність. При цьому саме операційних менеджерів вважають

винуватцями того, що не досягаються стратегічні цілі компанії, хоча в процесі формулювання стратегії можливості виробничих підрозділів навіть не бралися до уваги.



Рисунок 3 – Основні стадії розвитку операційних пріоритетів

Друга стадія – представники виробничих підрозділів вже залучаються до постановки стратегічних цілей відповідно до прийнятої в галузі практики. Організація намагається крокувати в ногу із сучасними прийомами стратегічного та операційного менеджменту і розглядає капіталовкладення, контроль якості або управління запасами як виробничі пріоритети і як засоби підтримки конкурентоспроможності.

Для *третьої стадії* характерне зростання активності операційних менеджерів компанії у процесі стратегічного планування. Виробнича стратегія сполучається із загальною стратегією, операційний відділ розробляє спрямовані на підвищення конкурентоспроможності нові підходи та виробничі технології. Наприклад, використання комп'ютерно-інтегрованих виробничих систем та автоматизація трудових процесів дозволяє поліпшити координацію зусиль, спрямованих на долання функціональних та географічних меж та вузьких місць, відмовитися від застарілих процедур, що уповільнюють перебіг виробничих процесів та сприяють зростанню витрат.

Досягнення найвищого рівня (*четверта стадія*) означає, що операційні менеджери приймають на себе відповідальність за розробку та

впровадження нових технологій, націлених на найбільш ефективні поставки продукції та надання послуг, а виробництво набуває характеру основного джерела набуття конкурентних переваг підприємством. Виробничі підрозділи генерують ідеї нових видів продукції та процесів, що безпосередньо впливають на стратегію організації і самостійно розробляють нові стратегічні концепції, перетворюючись на основну силу планування загальних напрямків розвитку компанії.

Організації, що перейшли до третьої та четвертої стадій, виявляються набагато конкурентоспособнішими, ніж компанії, що покладаються переважно на маркетинг та фінансові стратегії, оскільки споживачів приваблюють в першу чергу найкращі ціни, якість, експлуатаційні характеристики товарів, умови поставок або прагнення підприємства щонайкраще виконати всі висунуті клієнтами вимоги.

Зрозуміло, що поява нових операційних пріоритетів при проходженні компанії від першої до останньої по визначених стадіях не відкидає і не робить неактуальними старі. На думку Т. Хілла, що викладена в його книзі “Виробнича стратегія”, на сьогодні найважливішими є такі операційні пріоритети

1. Виробничі витрати. У будь-якій галузі промисловості, як правило, існує сегмент ринку, обсяг продажів на якому залежить винятково від того, наскільки низькими будуть витрати компанії, яка випускає продукцію. Щоб успішно конкурувати в такій ринковій ніші, фірма повинна бути виробником з найнижчим рівнем виробничих витрат, однак ця умова є необхідною, але не достатньою, її виконання зовсім не означає, що компанія обов’язково досягне високого рівня рентабельності і конкурентного успіху.

2. Якість і надійність продукції. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого ринкового сегмента її призначено. Щоб забезпечити належний рівень якості продукції, необхідно взяти до уваги вимоги конкретних споживачів. Якість процесу також має велике значення, оскільки вона пов’язана з надійністю продукції. Таким чином, основна мета забезпечення якості полягає у виробництві товарів без будь-яких технологічних помилок чи недоробок. Вимоги до виготовлення тієї чи іншої продукції визначаються її технічними характеристиками, зазначеними в допусках і технічних умовах. Щоб забезпечити рівень надійності товару відповідно до його конкретного призначення, необхідно суворо дотримуватися цих технічних норм.

3. Термін виконання замовлення та надійність поставок. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність компанії випускати зроблену нею продукцію чи забезпечувати послуги швидше, ніж усі інші фірми, що діють на тому ж ринку. Крім того даний операційний пріоритет пов’язаний і зі здатністю організації постачати товари або надавати послуги споживачам точно у визначений термін чи навіть раніше. Також на сьогодні велика увага

приділяється проблемі скорочення товарно-матеріальних запасів, що призводить до подальшого підвищення ролі надійності постачань як оцінного критерію при виборі компаніями постачальників сировинних ресурсів, матеріалів та комплектуючих.

4. Здатність реагувати на зміни попиту та гнучкість і швидкість освоєння нової продукції. Здатність компанії швидко і адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту (його підвищення та особливо – зниження) становиться важливим елементом її виробничої стратегії. Гнучкість зі стратегічної точки зору визначає спроможність компанії пропонувати своїм споживачам широкий вибір товарів; певною мірою ця спроможність залежить від часу, який потрібен фірмі на розробку нового виду продукції і перетворення існуючого виробництва для переходу на випуск нової продукції.

5. Інші критерії, що залежать від виду продукції. Всі описані вище пріоритети носять узагальнюючий характер, однак, у компанії нерідко виникає необхідність визначити пріоритети стосовно конкретних видів продукції чи окремих ситуацій. Слід звернути увагу ще й на те, що більшість специфічних пріоритетів, перелік яких наводиться нижче, за своєю природою носять переважно сервісний характер. Такі специфічні послуги нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними:

- технічна підтримка – компанії можуть очікувати від постачальника комплектуючих надання технічної допомоги в розробці продукції, особливо на ранніх стадіях конструкторських робіт і виробництва;

- прискорення випуску нового товару на ринку – іноді фірмі доводиться працювати разом з іншими компаніями, здійснюючи комплексний проект. У таких випадках до підготовки виробництва можна приступити, не очікуючи завершення періоду конструкторських розробок. Якщо різні фірми одночасно працюють над одним проектом і їхня робота строго координується, то загальний час на реалізацію даного проекту істотно скорочується;

- післяпродажна підтримка – найважливішим пріоритетом може стати здатність фірми забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після її продажу. Вона полягає в постачанні запасних частин, іноді – в модифікації колишніх, старих комплектуючих і забезпеченні нового, більш високого, рівня ефективності виробу. Швидкість, з якою компанія реагує на післяпродажні потреби клієнтів, також нерідко має істотне значення.

У підсумку можна констатувати, що на даний момент лише незначна частка вітчизняних підприємств має систематизоване уявлення про стратегічні пріоритети свого бізнесу чи підприємницької діяльності, у той час як визначення операційних пріоритетів є основою формування виробничої стратегії підприємства, що діє в рамках конкретного економічного та конкурентного середовища.

5 Операційна стратегія в сфері послуг

В фірмах, зайнятих обслуговуванням, операційна стратегія, як правило, не відокремлена від корпоративної. Для більшості таких підприємств система надання послуг і є бізнес як такий, і, і таким чином, будь-яке стратегічне рішення повинно стосуватися операцій. Однак, керівники, які займаються операціями, не завжди мають таке саме право голосу, як керівники інших функціональних підрозділів фірми. Так, наприклад, рішення додати новий маршрут або розширити спектр послуг в польоті можуть приймати фахівці із маркетингу не враховуючи думки операційних менеджерів, які вважають такі нововведення недоцільними [61, С. 73].

Сервісна стратегія починається з вибору операційної спрямованості, тобто з визначення пріоритетів, які досягаються, на основі яких фірма, що працює у сфері обслуговування, буде конкурувати на ринку. Ці пріоритети включають таке

1. Уважне і ввічливе спілкування з клієнтами.
2. Висока швидкість і зручність надання послуг.
3. Ціна послуг.
4. Розмаїтість послуг (ґрунтується на філософській позиції «купи все за один раз»).
5. Якість матеріалів, використовуваних при наданні послуг.
6. Унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг.

В спектрі послуг можна застосовувати багато стратегічних концепцій, які використовуються і в виробництві. Наприклад, концепція „завод–в–заводі”, використовуючи її, лікарня може розбити свою структуру на окремі підрозділи, які призначені для обслуговування конкретних груп пацієнтів: кардіологічне, онкологічне, реабілітаційне відділення, відділ кадрів і поставок. Великі універмаги в основному групують товари та послуги в так звані відділи, кожен з яких має своїх цільових покупців, систему замовлення і схему розташування товарів і торговельному залі, конкретну структуру товаропотоку і спеціальну стратегію. Кожен такий відділ – будь-що: спортивний одяг для жінок, відділ обслуговування покупців, відділ чоловічого або дитячого одягу або відділ побутової хімії – працює в конкретній споживчій ніші, особливо якщо організація обслуговує різних споживачів і ринки з різними потребами. Застосовуються і в сфері послуг і такі концепції, як „переможець замовлень” і „кваліфікатори замовлень”. Для банків, наприклад, „кваліфікаторами замовлень” можуть бути: вдале розташування будівель, зручне розташування кас, автоматів і офісів клерків. „Переможець замовлень” можуть стати спеціально відведені години для роботи з клієнтами і інші заходи призначені для завойовування клієнтури.

6 Стратегічні рішення в сфері операцій

Стратегічні рішення у сфері операцій, так само, як і усі інші стратегічні рішення, що приймаються організацією, характеризуються такими ключовими ознаками, як **довготривалість та невідворотність наслідків**, що виникають після їх реалізації. Ефективні виробничо-стратегічні рішення значною мірою забезпечують спроможність організації конкурувати на ринку, суттєво впливають на її виживання та на досягнення нею ринкового успіху, причому не тільки в короткостроковому, але і в довгостроковому періоді її існування.

До найважливіших стратегічних рішень у галузі виробничої діяльності підприємства відносяться рішення щодо того, **як, що, коли і де** виробляти (розгорнутий перелік питань, які слід поставити в процесі розробки стратегічних рішень у сфері виробництва, наведено на рис. 3.4).

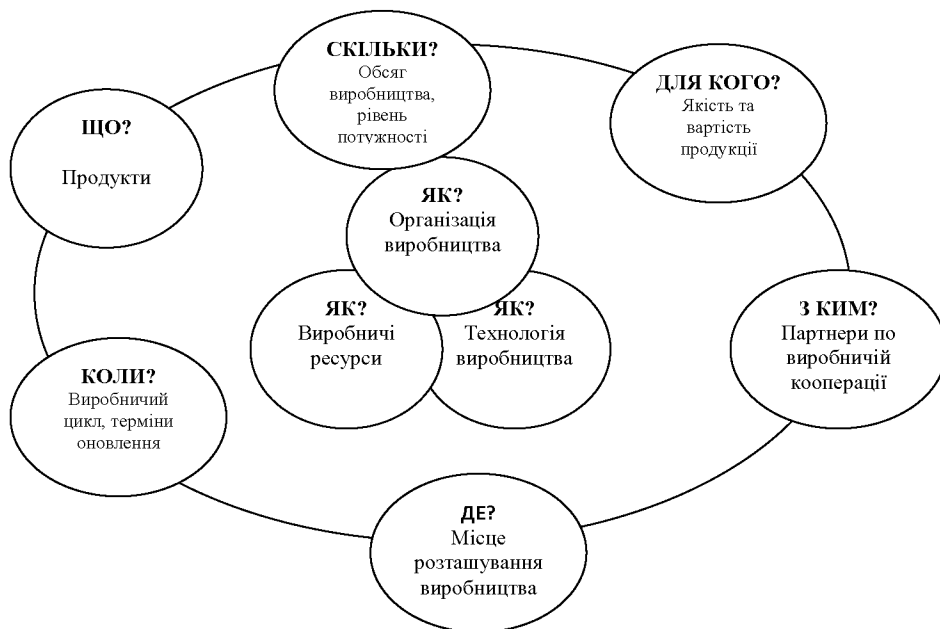


Рисунок – 4 Ключові стратегічні рішення у сфері виробництва

Схема, наведена на рисунку, являє собою комбінацію певного “ядра” виробничої стратегії, до якого входить базовий набір ресурсних, технологічних та організаційних рішень (тобто, рішень сфери *суто* виробничої стратегії підприємства), та певної “оболонки”, яка включає численні рішення, характерною ознакою яких є їх *кросстратегічний* характер (тобто – це рішення, що органічно входять як до складу виробничої, так і до складу інших стратегій організації, в першу чергу – маркетингової та бізнес-стратегії).

Розгорнутий набір **стратегічних рішень** у сфері операційної діяльності включає в себе:

1. Рішення по продуктах (номенклатура та асортимент продукції, виробництво якої вже засвоєне, номенклатура та асортимент нової продукції).

2. Рішення по обсягах виробництва нової та вже засвоєної продукції.
3. Рішення по виробничих технологіях та виробничих процесах.
4. Рішення по виробничих ресурсах (в першу чергу – ступінь співвідношення живої та уречевленої праці, рівень механізації та автоматизації виробництва).
5. Рішення по формах та методах організації виробництва.
6. Рішення по рівню, структурі та ступеню завантажування виробничих потужностей.
7. Рішення по місцю розташування виробництва (в разі, якщо йдеться про створення нового виробництва).
8. Розв'язання МОВ-проблеми (прийняття рішень по інсорсингу/аутсорсингу) та інтеграційні рішення (формування взаємовідносин з постачальниками та іншими партнерами по виробничій кооперації).
9. Структурні рішення – рішення щодо типу та складу виробничих підрозділів, виробничої структури, форм спеціалізації внутрішньовиробничих підрозділів.
10. Інфраструктурні рішення – рішення по складу виробничої інфраструктури.
11. Просторові рішення – вибір типу планування виробничої системи.
12. Рішення стосовно швидкості оновлення продукції та технологій і, відповідно до цього, рішення стосовно рівня гнучкості виробничої системи.
13. Рішення стосовно рівня якості продукції (послуг).
14. Рішення щодо рівня ціни (витрат на виробництво продукції та надання послуги).
15. Рішення щодо організаційної структури та системи управління виробничою діяльністю.
16. Рішення щодо поточного управління основною виробничою діяльністю та виробничою інфраструктурою.
17. Рішення щодо системи управління якістю та витратами.

7 Конкурентні показники операцій та їх ефективність

Сьогодні на ринку пропонується широкий вибір тоарів і послуг. Для того щоб правильно позиціонувати свій товар або послугу необхідно знати яким показникам товару (послуги) споживач віддає перевагу. Р. Чейз [60] виділяє наступні конкурентні показники, за якими підприємство може позиціонувати себе на ринку:

1. **Витрати. «Вигтовляйте дешевше».** Влюбій галузі виробництва є сегмент ринку на якому об'єм продажу залежить на скільки низькими будуть витрати підприємства, яке випускає продукцію або надає послугу. Це товари повсякденного попиту, які споживач розрізняє лише по ціні. Як

правило за таких умов конкуренція дуже висока і виживає той в кого найнижчі витрати на виробництво, він зазвичай і визначає ринкову ціну.

2. **Якість і надійність продукції. «Виготовляй добре».** Мають місце дві складові якості – якість продукції і якість процесу. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється залежно від того, для якого сегменту ринку він призначається. Для забезпечення належного рівня якості необхідно чітко знати вимоги споживача.

3. **Швидкість поставки. «Діяти швидко».** На деяких ринках збуту головною умовою досягнення конкурентних переваг є можливість підприємства виготовляти і доставляти продукцію швидше за конкурентів.

4. **Надійність поставок. «Виконуй обіцянки».** Цей показник пов'язаний із здатністю підприємства поставляти товари у обіцяний термін або раніше. Потреба надійності поставок пов'язана із забезпеченням ритмічності роботи, так і із зниженням матеріально-технічних запасів на складах.

5. **Здатність реагувати на зміну попиту. «Слідкувати за попитом».** Вагомим фактором, який визначає рівень конкурентоспроможності підприємства є його здатність швидко реагувати на зміну попиту, що стає важливим елементом стратегії підприємства.

6. **Гучкість і швидкість освоєння нової продукції. «Не стій на місці».** З позиції стратегії гнучкість – це здатність підприємства надавати споживачам широкий вибір товарів. Ця здатність залежить від часу, який потрібен фірмі на розробку нового виду товару та перетворення існуючих процесів для переходу на новий вид продукції.

Критерієм ефективності, який показує відношення готової продукції до вхідних компонентів у виробничому процесі, а також характеризує використання ресурсів для отримання кінцевих продуктів, є продуктивність.

Розраховується продуктивність за формулою

$$\Pi = \frac{B}{P_m + P_{\text{м}} + P_k + P_e + P_{i.m}},$$

де Π – продуктивність операційної системи;

B – виготовлені товари або послуги (продукція);

P_m – трудові ресурси;

$P_{\text{м}}$ – матеріальні ресурси,

P_k – капітальні ресурси,

P_e – енергетичні ресурси,

$P_{i.m}$ – інформаційно-технологічні ресурси.

Продуктивність може вимірюватися різними показниками:

- частковою продуктивністю;
- багатофакторною продуктивністю;
- загальною продуктивністю.

Якщо визначається коефіцієнт відношення "виходу" до будь-якого ресурсу на "вході", отримуємо частинний показник продуктивності:

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{P_m},$$

де m – вироблені товари;

n – надані послуги;

P_m – трудові ресурси;

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{P_k},$$

де P_k – капітальні ресурси;

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{P_m},$$

де P_m – матеріальні ресурси.

Щоб визначити співвідношення "виходу" і певної групи ресурсів на "вході", використовують багатofакторний показник продуктивності:

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{P_m + P_k + P_m},$$

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{P_m + P_{i.m}},$$

де $P_{i.m}$ – інформаційно-технологічні ресурси.

Загальний показник продуктивності дорівнює відношенню сумарного "виходу" до суми "входів".

$$\Pi = \frac{\Sigma m + \Sigma n}{\Sigma P},$$

де Π – продуктивність;

m – вироблені товари;

n – надані послуги;

P – витрачені ресурси на виробництво товарів та послуг.