

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»  
обов'язкових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Логістика**

**За темою № 2 - Операційна стратегія підприємства**

**Харків 2021**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.21 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.21 № 2

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від  
31.08.2021 № 1

**Розробники:** голова циклової комісії економіки та управління, старший викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

**Рецензенти:**

1. Викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, Юденко Є.В.
2. Професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

### План лекції:

1. Сутність та етапи розробки операційної стратегії організації.
2. Стратегічний та тактичний рішення операційного менеджменту.
3. Проектування товару і послуги.
4. Вартісний аналіз розробки продукту.

### Міні-лексикон

Операційна стратегія; стратегічні і тактичні рішення; рівні стратегій; корпоративний, діловий, функціональний рівні стратегій; компоненти операційної стратегії; проектування товару; проектування послуг; вартісний аналіз розробки продукту.

### Рекомендована література:

#### Основна:

1. Козирєва О. В. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 238с.
2. Козирєва О.В., Озаровська А.В. Публічне адміністрування. навч. посіб. для здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне адміністрування» освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» для всіх форм навчання – Х.: Вид-во НФаУ, 2020. – 150 с.
3. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
4. Сумець О. М. Організація і проектування операційних систем. Ч. 2. Методичні аспекти проектування операційних систем : навч. посібник / О. М. Сумець / Для здобувачів освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. – 208 с.
5. Козирєва О.В. Управління потенціалом підприємства / О.В. Козирєва, О.В. Посилкіна //Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. – Х.: Вид-во НФаУ. – 2019. – 120 с.
6. О.В. Козирєва. Самоменеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» всіх форм навчання / О.В. Козирєва, Н.В. Глебова. – Харків: НФаУ, 2020. –212с.
7. Кіріліна М.А. Операційний менеджмент : методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / М.А. Кіріліна. – Одеса: «Одеський національний університет імені І.І.Мечникова», 2015. - 38 с.
8. Школа ІМ., Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Практикум. – Чернівці: Книги ХХ1, 2004.- 376 с.
9. Свидрук І.І. Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія / І.

І. Свидрук. – Львів : Растр-7, 2018. – 450 с.

#### Додаткова:

10. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005.- 228 с.

11. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник. / Укл. Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І.- Чернівці: Рута, 2004.-220 с.

12. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. – К.: КНЕУ, 2015. – 502 с.

13. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. /Н.В. Микитенко. – К.: КНТЕУ, 2009. – 197 с.

14. Прыкин Б.В., Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент. Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – 147 с.

15. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студ. ВНЗ. / О.М. Сумець. – К.: Професіонал, 2005.- 414 с.

16. Яковлєв А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлєв, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 436 с.

17. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для напряму підготовки 0502 «Менеджмент» /Укл. М.М. Кучер. – Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2011. – 151 с.

18. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2016. – 485 с.

19. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

20. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. /Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2005.- 532 с.

#### Інформаційні ресурси в Інтернеті

21. <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html> - інформація про систему планування матеріальних потреб виробництва (MRP).

22. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

23. <https://kerivnyk.info/trut-operacijnyj-menedzhment>  
менеджмент

Операційний

## Текст лекції

### 1 Сутність та етапи розробки операційної стратегії організації

Стратегічне планування набуває сенсу лише тоді, коли воно реалізується на рівні виробництва продукції підприємства.

**Операційна стратегія** полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія разом із корпоративною стратегією охоплює увесь спектр діяльності компанії і передбачає довгостроковий процес, покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни у майбутньому.

**Рівні стратегій і сутність операційної стратегії.** У практиці країн із ринковою економікою прийнято виділяти три ієрархічні рівні стратегій:

- корпоративний;
- бізнесовий, або діловий;
- функціональний.

**Корпоративна стратегія** міститься на первинній ієрархії. Її формує вище керівництво (рада директорів, керівники функціональних підрозділів).

Менеджери корпоративного рівня вивчають конкурентні переваги підприємства на основі моделювання та розробки довгострокових планів.

**Бізнесовий, або діловий рівень**, — це середній рівень в ієрархії прийняття рішень. Бізнесова стратегія зосереджує увагу на кращих засобах досягнення успіхів при реалізації ділових пропозицій. Вона націлена на визначення типу переваг на ринку, передбачає заходи у відповідь на зміни зовнішніх умов і ринкової ситуації. Менеджери цього рівня повинні доводити до відома конкретних підрозділів ідеї, генеровані на корпоративному рівні. Вони визначають, як підприємство повинно конкурувати на ринку з огляду на конкурентні переваги підприємства.

**Функціональний рівень стратегії** — найнижчий в ієрархічній системі. Стратегія цього рівня спрямована на здійснення плану дій з управління окремими функціональними підрозділами всередині підприємства і повинна підтримувати стратегію ділового рівня.

Функціональна стратегія охоплює такі види діяльності:

- виробництво продукції підприємства;
- дослідження і розвиток;
- управління персоналом;
- управління запасами;
- оперативне управління;
- управління фінансами, маркетинг тощо.

Функціональні стратегії, як правило, розробляють керівники підрозділів, а переглядають керівники підприємств.

Головним завданням функціональних менеджерів є упровадження стратегічної політики й виконання стратегічних планів організації.

Із цієї класифікації видно, що операційна стратегія розробляється на основі

економічної стратегії підприємства, тому вона охоплює ті самі елементи і фактори, але конкретизує їх для кожного структурного підрозділу. Іншими словами, шляхом декомпозиції стратегії підприємства формується економічна стратегія виробництва — загальна концепція того, як досягаються визначені конкретні цілі виробництва продукції при відповідних обмеженнях ресурсів.

Операційна стратегія охоплює різноманітні компоненти, які можна зобразити схематично (рис.7). Ці компоненти мають стратегічне й тактичне значення і потребують відповідних рішень.



Рис. 7. Компоненти операційної стратегії

## 2 Стратегічні й тактичні рішення операційного менеджменту

**Стратегічні рішення** операційної системи (табл.3) мають тенденцію до тривалого застосування і можуть потребувати рік чи більше для впровадження.

**Тактичні рішення** — це ті, які можна модифікувати, істотно змінити упродовж року (табл.4).

Таблиця 3

**Основні стратегічні рішення операційного менеджменту**

Вид стратегічного рішення операційного менеджменту	Характеристика
1	2
<b>1. Стратегія товару</b>	<p>Стратегія товару — це процес, що охоплює:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конструкцію товару;</li> <li>• фокусування на одному або кількох товарах чи технологіях;</li> <li>• проектування високотехнологічних товарів із постійним поліпшенням якості;</li> <li>• постійне впровадження нових товарів, їх варіантів використання;</li> <li>• забезпечення чіткої взаємодії між споживачами, товаром, процесом і виробниками;</li> <li>• поєднання стратегії товару та інвестицій із часткою ринку і життєвим циклом товару</li> </ul>

<b>2. Стратегія процесу — можливості процесу, доступні для виробництва товару</b>	Стратегія процесу передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• спрямованість менеджменту на технології, якість, людські ресурси та обслуговування;</li> <li>• проектування матеріальних потоків на кожній операції;</li> <li>• підтримку розвитку спеціального, унікального за ефективністю власного обладнання чи процесу;</li> <li>• прийняття рішень про інвестування за критерієм отриманого прибутку;</li> <li>• використання віддачі від інвестицій лише як одного із критеріїв для інвестування</li> </ul>
<b>3. Стратегія вибору місця розташування</b>	Фірма має знайти таке місце розташування, яке б забезпечило переваги у: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ціні;</li> <li>• річному доході;</li> <li>• обслуговуванні споживачів;</li> <li>• ринковому просуванні</li> </ul>
<b>4. Стратегія розміщення</b>	Передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• проектування потужностей;</li> <li>• розподіл та використання персоналу;</li> <li>• планування операційної інфраструктури</li> </ul>
<b>5. Стратегія людських ресурсів</b>	Операційні менеджери у цій сфері повинні: <ul style="list-style-type: none"> <li>• забезпечити високий рівень взаємодії персоналу і раціональний розподіл обов'язків;</li> <li>• оптимізувати кількість наявних класифікацій робіт;</li> <li>• мінімізувати ієрархічні рівні взаємодій;</li> <li>• забезпечити просування персоналу шляхом ефективного наймання, відбору, навчання та стабільності персоналу</li> </ul>
<b>6. Стратегія постачання</b>	Передбачає визначення того, що має бути зроблено і що потрібно закупити, звертаючи увагу на якість, доставку й інновації за доступною ціною. Постачальники мають бути інтегровані в операційну систему відповідно до потреб кінцевого споживача продукції

Операційна стратегія визначає завдання операційної системи, місце операційної функції, тобто її особливі завдання.

7

### **Успішна стратегія залежить від урахування:**

1. Вимог зовнішнього середовища (тобто у яких економічних, культурних і технологічних умовах організація намагається здійснити свою стратегію).
2. Конкурентних вимог (сильних і слабких сторін конкурентів та прогнозування їх можливих дій).
3. Стратегії організації (можливих напрямів її розвитку).
4. Життєвого циклу товару (стадії розвитку товару).

### **Основні тактичні рішення операційного менеджменту**

<b>Вид тактичного рішення операційного менеджменту</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Тактика управління запасами</b>	Передбачає мінімізацію витрат на запаси. Ці рішення можуть бути оптимальними лише тоді, коли задовольняють замовника, здійснюються згідно з виробничою потребою та плануванням людських ресурсів

<b>Тактика відпрацювання розкладу</b>	Має забезпечити гнучкість виробничих розкладів щодо вимог споживача, їх стабільність. Вимоги до людських ресурсів та обладнання мають бути визначені і перебувати під контролем
<b>Тактика з якості</b>	Має передбачати: <ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення якості шляхом якісного менеджменту, а не шляхом контролю якості;</li> <li>• відпрацювання рішення про те, якою має бути якість;</li> <li>• розроблення процедур і правил із досягнення потрібної якості;</li> <li>• відпрацювання взаємин із постачальниками;</li> <li>• постійне вдосконалення якості як головного шляху зменшення ціни</li> </ul>
<b>Тактика надійності й ремонтпридатності</b>	Має забезпечити: <ul style="list-style-type: none"> <li>• відпрацювання планів для контролю надійності та ремонтпридатності обладнання;</li> <li>• навчання операційного персоналу технічного обслуговування обладнання та незначного ремонту</li> </ul>

### 3. Проектування товару і послуги

Проектуванням товарів на підприємствах займаються конструкторські бюро. Стадії розробки конструкторської документації, які регламентуються державним стандартом, такі:

1. Технічне завдання.
2. Технічна пропозиція.
3. Ескізний проект.
4. Технічний проект.
5. Створення робочої документації.

**Технічне завдання** включає вимоги до продукції, експлуатаційне та функціональне призначення продукції, технічні вимоги до неї тощо.

**Технічна пропозиція** — це сукупність конструкторської документації на виріб, яка містить техніко-економічне обґрунтування доцільності його розробки, отримане на основі аналізу технічного завдання та опрацювання варіантів технічних рішень.

**Ескізний проект** — вид конструкторської документації, який містить принципові конструктивні рішення, дає уявлення про конструкцію та принципи роботи виробу, дані, що визначають його відповідність призначенню.

**Технічний проект** — це вид проектної документації на виріб, що містить закінчене технічне рішення, яке надає певне уявлення про конструкцію і необхідні дані для розробки робочої документації.

**Робоча конструкторська документація** — це сукупність конструкторських документів, призначених для виготовлення, контролю, приймання, поставки, експлуатації та ремонту техніки, що проектується.

При здійсненні конструкторської підготовки враховуються:

1. Розмір і форма виробу.
2. Матеріали.
3. Співвідношення стандартних і специфічних елементів.
4. Додаткові компоненти для покращення дизайну, підвищення надійності тощо.
5. Елементи безпеки.



Чим менша частка оригінальних деталей і складальних одиниць у виробі, тим легше його виготовляти. Наприклад, “Тойота”, “Ніссан”, “Боїнг” використовують у своїх виробках понад 75% купованих елементів. Для виготовлення одного “Боїнга” потрібно 6 млн запчастин.

Після конструкторських робіт проводиться технологічна підготовка, яка включає чотири етапи:

1. Розробка технологічних процесів виготовлення виробів.
2. Проектування технологічного оснащення та нестандартного обладнання з розробкою технологічних процесів їх виготовлення.
3. Виготовлення технологічного оснащення і нестандартного обладнання.
4. Налагодження запроектованої технології обробки в умовах сталого чи масового виробництва.

**Основними вимогами до якості нового товару є:**

- забезпечення високого технічного рівня на всіх стадіях розробки;
- перевірка виробу на патентоспроможність та патентну чистоту;
- забезпечення високих ергономічних характеристик;
- урахування естетичних вимог;
- конструктивна наслідуваність;

Економічна оцінка конструкції виробу включає можливість:

- зменшення собівартості виробу;
- скорочення витрат на експлуатацію;
- підвищення експлуатаційної готовності;
- зменшення габаритів і ваги;
- простоти обслуговування.

На якість виробу найбільший вплив мають такі аспекти:

- здатність обладнання (технологій) підприємства забезпечити запроектовану якість при виготовленні і складанні компонентів;
- кількість компонентів.

Таким чином, проектувати товар потрібно так, щоб він мав мінімум компонентів (деталей) і потребував мінімально можливої кількості стадій технологічного процесу, а всі покупні складники повинні закуповуватися відповідно до специфікації і мати якісний контроль.

При проектуванні послуг слід пам'ятати про:

- високий рівень взаємодії з клієнтом (більшість персоналу банку, лікарні, ресторану контактує з клієнтом, на відміну від персоналу промислової фірми);
- необхідність індивідуалізації послуг.

Ці важливі аспекти формують специфіку проектування операційних систем сфери послуг:

- розташування організації визначається переважно розташуванням клієнта;
- високий рівень диференціації послуг для утримання клієнтів;
- потреба клієнтів у відносно невеликих обсягах послуг;
- визначення пропускнуєї спроможності за піковими навантаженнями (попитом);
- залежність календарного планування від поведінки споживачів;

- проблемність, а часто і неможливість створення запасів продукту у періоди низького попиту для їх використання у майбутньому;
- складність виявлення параметрів якості та розробки моделей і методів їх оцінки;
- необхідність володіння персоналом гарними навичками роботи з клієнтурою;
- наявність проблем щодо вимірювання ефективності роботи персоналу;
- часте поєднання маркетингової діяльності та операційної функції;
- швидка адаптація операційної системи до змін зовнішнього середовища (коригування цілей і завдань організації залежно від різноманітних зовнішніх факторів).

#### 4 Вартісний аналіз розробки продукту

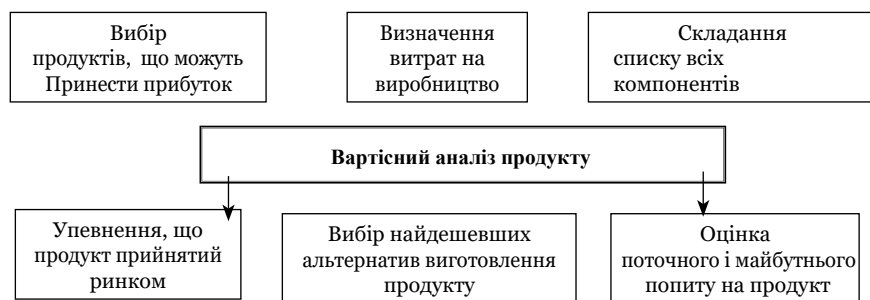


Рис. 8. Етапи вартісного аналізу розробки продукту

**Вартісний аналіз** — це пошук можливого скорочення витрат на виготовлення продукту, при якому не відбувається зниження його цінності.

Вартісний аналіз проводять за такими етапами (рис. 8).

При проведенні вартісного аналізу використовують також принципи Парето, згідно з якими ресурси слід інвестувати в кілька найважливіших продуктів. Аналіз продуктів за цінністю передбачає складання списку продуктів у зменшуваній послідовності відповідно до обсягу грошових вкладень у них.

Цей аналіз показує напрями руху інвестицій і фокусує увагу на стратегічних можливостях для кожного продукту.

#### Висновки

1. Сутність операційної стратегії полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів організації, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії.

2. Операційна стратегія охоплює різноманітні компоненти, які мають стратегічне й тактичне значення і потребують прийняття відповідних рішень. Операційна стратегія визначає завдання операційної системи, місце операційної функції, тобто її особливі завдання.

3. Проектувати товар потрібно так, щоб він мав мінімум компонентів і потребував мінімально можливої кількості стадій технологічного процесу. При проектуванні послуг слід урахувувати специфіку їх надання.

4. Вартісний аналіз розробки продукту — це пошук можливого скорочення витрат на виготовлення продукту, який показує напрями руху інвестицій і фокусує увагу на стратегічних можливостях для кожного продукту.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Визначте сутність операційної стратегії.
2. Назвіть рівні стратегій організації.
3. Розкрийте сутність корпоративного рівня стратегій організації.
4. Схарактеризуйте діловий рівень стратегії підприємства.
5. Перерахуйте особливості функціонального рівня стратегії.
6. Назвіть компоненти операційної стратегії.
7. Перерахуйте основні стратегічні рішення операційного менеджменту.
8. У чому полягають основні тактичні рішення операційного менеджменту?
9. Назвіть етапи розробки товару.
10. Розкрийте особливості розробки послуги.
11. Назвіть мету та етапи проведення вартісного аналізу розробки продукту.

