



МОДУЛЬ 1 · ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 2

Операційна стратегія як основа проєктування операційної системи

Модуль 1. Теоретичні основи організації
та регулювання операційної діяльності

Що ви зможете після теми

ПРНЗ

Пояснювати зв'язок корпоративної та операційної стратегії й називати етапи розробки операційної стратегії.

ПРН20

Обґрунтовувати набір операційних пріоритетів підприємства й компроміси між ними.

ПРН20

Визначати вплив стадії життєвого циклу продукту на вибір операційної стратегії.

ПРНЗ

Відрізнати стратегії виробничих процесів від стратегій сервісних процесів.

2.1

Сутність операційної стратегії. Стратегія і тактика

Операційна стратегія — визначення

- Політика і плани використання ресурсів фірми для довгострокової конкурентної переваги
- Підсистема корпоративної стратегії поряд з маркетинговою й фінансовою
- Стратегічні цілі логічно впливають з місії організації
- У сфері послуг діє та сама логіка, але в інших межах (тема 1: клієнт у процесі)

Яке з двох рішень простіше скасувати — вибір потужності нового заводу чи розмір партії цього місяця?

- А Потужність заводу — вона гнучкіша, ніж здається
- Б Розмір партії — це рішення поточного, тактичного рівня
- В Обидва однаково легко скасувати за потреби

Стратегічні й тактичні рішення операційної стратегії

Стратегічні (структурні)

- Виробнича потужність
- Розміщення об'єктів
- Вертикальна інтеграція
- Технологія й робоча сила

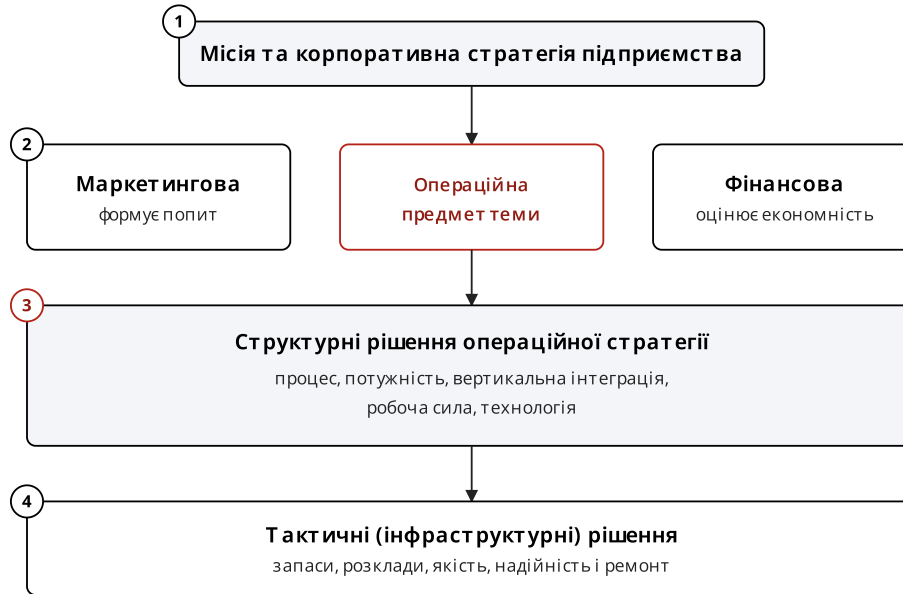
Тактичні (інфраструктурні)

- Керування запасами
- Складання розкладів
- Керування якістю
- Надійність і ремонт

2.2

Етапи розробки операційної стратегії та ієрархія стратегій

Місце операційної стратегії в ієрархії стратегій



Пріоритети розгортаються у структурні рішення операційної стратегії й інфраструктурні рішення тактичного рівня.

Від вимог споживача до рішень операційної стратегії

- Запити споживачів формують операційні пріоритети
- Пріоритети стають обов'язковими вимогами до операцій
- Пріоритети перекладають у структурні рішення
- Структура задає межі подальших інфраструктурних рішень

Kernel — вертикальна інтеграція як структурний вибір

① 29 елеваторів приймають і зберігають зерно й олійні культури

② Сім заводів — паспортна потужність 4,0 млн т насіння на рік

③ Портові термінали — потужність перевалки до 11 млн т на рік

④ У 2017 р. оголошено новий завод на 1 млн т (≈ 130 млн дол.)

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

Чому вертикальну інтеграцію не можна назвати одним рішенням, а лише сумою послідовних структурних виборів?

Джерела: Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2025, 2025; Kernel will construct oilseed crushing plant in Western Ukraine, 2017

2.3

Формування стратегії виробництва товару

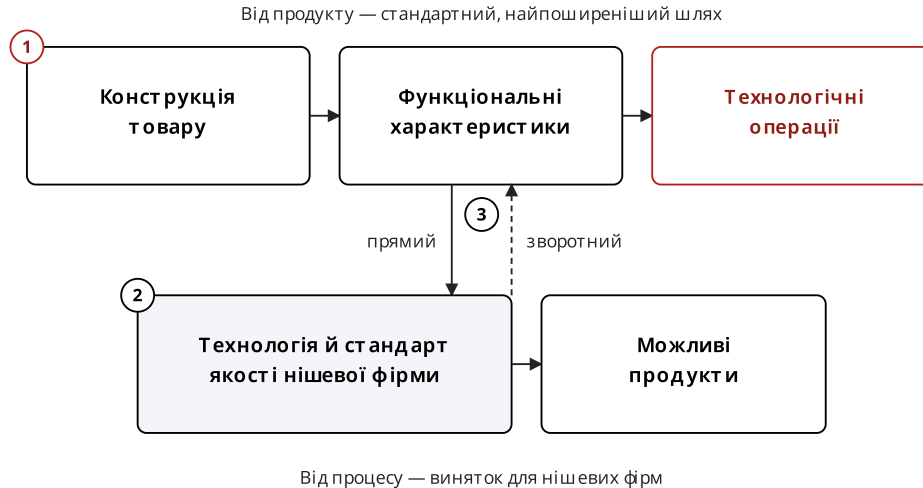
Продуктове рішення — перше і найдорожче для зміни

- Конструкція товару встановлює межі витрат і якості процесу
- Продукт — генератор взаємодії елементів системи
- Дерево рішень структурує вибір під невизначеністю
- Продуктове рішення завжди ухвалюють до відомого попиту

2.4

Стратегія процесу й особливості сервісних процесів

Побудова «від продукту» і «від процесу»



«Від продукту» — стандартний шлях; «від процесу» — виняток для нішевих фірм із власним стандартом якості.

Два напрямки побудови операційної системи

Від продукту

- Стандартний, найпоширеніший шлях
- Конструкція товару задає вимоги до процесу
- Кожна характеристика — чіткі технологічні операції

Від процесу

- Виняток для обмеженого кола ринкових структур
- Наявна технологія визначає можливі продукти
- Фірма сама є джерелом стандарту якості

Southwest Airlines — стратегія процесу сервісної системи

- | | |
|--|---|
| <p>① Один тип літака Boeing 737 спрощує розклад і обслуговування</p> | <p>③ У 2018 р. 704 прямі пари міст, 77% пасажирів без пересадки</p> |
| <p>② Мережа «з точки в точку» замість «маточина — спиці»</p> | <p>④ У грудні 2023 р. DOT оштрафувало компанію на 140 млн дол.</p> |

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

До якої групи рішень належить вибір мережі й парку літаків, і чому колапс 2022 р. стався не в цьому рішенні?

Джерела: Southwest Airlines Co. Form 10-K за 2025 фінансовий рік, 2026; Southwest Airlines Co. Form 10-K за 2018 фінансовий рік, 2019; DOT Penalizes Southwest Airlines \$140 Million for 2022 Holiday Meltdown, 2023

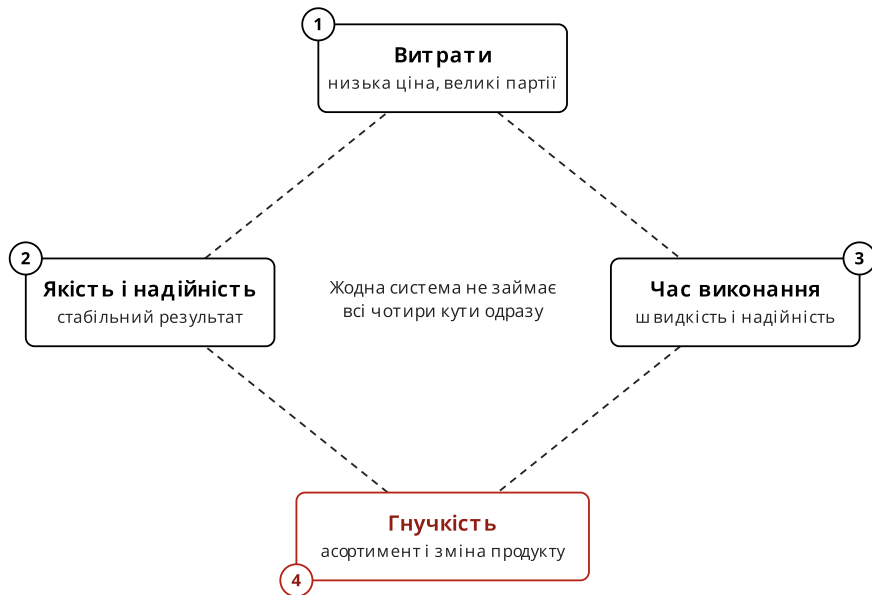
2.5

Операційні пріоритети і компроміси між ними

Чотири операційні пріоритети

- Витрати: низька ціна там, де товари не розрізняють
- Якість і надійність: стабільний результат без дефектів
- Час виконання: швидкість і надійність постачання
- Гнучкість: широкий асортимент і швидка зміна продукту

Компроміс між чотирма пріоритетами



Посилення одного пріоритету, як правило, послаблює інший — вони спираються на протилежні структурні рішення.

Zara / Inditex — час виконання, куплений ціною витрат

- | | |
|---|---|
| <p>① 900 млн євро на рік — інвестиції в логістичні потужності</p> <p>② Продажі зросли на 3,2% до 39,9 млрд євро за FY2025</p> | <p>③ Половина виробників кінцевого продукту — поруч зі штаб-квартирою</p> <p>④ Доставка в магазин — 36 год у Європі, до 48 год далі</p> |
|---|---|

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

Який операційний пріоритет тут провідний, і чим саме компанія за нього свідомо платить?

Джерела: Inditex. FY2025 Results, 2026; Inditex. Frequent Questions

Кваліфікаційні вимоги і виграшна характеристика

- Кваліфікатор: мінімум, без якого замовлення не розглядають
- Переможець: те, що фактично вирішує конкуренцію за замовлення
- Якість і строк найчастіше — кваліфікатори, ціна — переможець
- Для кожного продукту пару визначають окремо

2.6

Виражена компетентність і конкурентоспроможність операційної системи

Виражена компетентність і конкурентоспроможність

- Виражена компетентність — важкокопійована перевага системи
- Прив'язана до обраних операційних пріоритетів
- Конкурентоспроможність — утримати перевагу в часі
- Перевіряється саме тоді, коли умови різко змінюються

Ferrexpo — конкурентоспроможність під шоком постачання

- | | |
|--|---|
| <p>① Виручка 787 млн дол. (–16%), EBITDA 28 млн дол. (–60%)</p> | <p>③ Виробництво окомкування скорочено до однієї лінії з чотирьох</p> |
| <p>② Готівка на кінець року 58 млн дол. проти 106 млн на початок</p> | <p>④ LTIFR знизився до 0,38 у 2025 р. проти 0,54 у 2024 р.</p> |

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

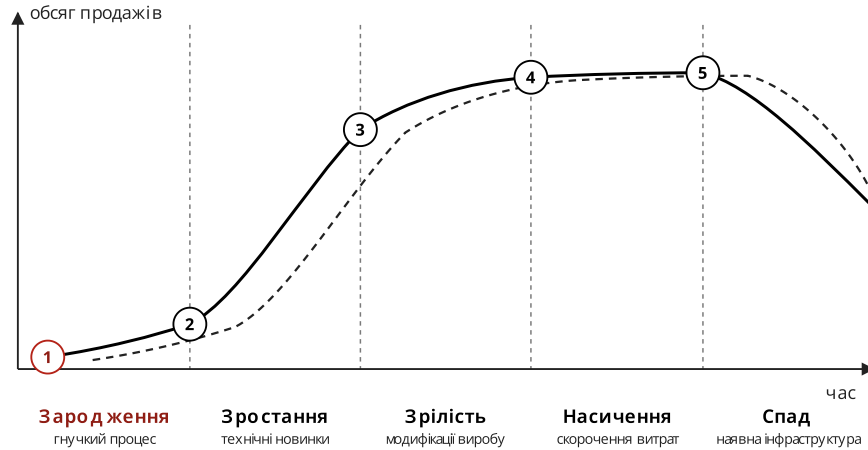
Що саме довелося змінити компанії, щоб зберегти конкурентоспроможність, і чого падіння показників само по собі не доводить?

Джерело: Ferrexpo plc. Full Year Financial Results for 2025, 2026

2.7

Вплив життєвого циклу продукту на операційну стратегію

Життєвий цикл продукту і зміна стратегії



Кожна стадія життєвого циклу продукту вимагає іншого процесу і спирається на іншу конкурентну перевагу.

П'ять стадій і п'ять операційних стратегій

- Зародження: гнучкий дрібносерійний процес, не ціна
- Зростання: нові технічні рішення в продукті
- Зрілість: розробка окремих модифікацій виробу
- Насичення: цінова конкуренція, скорочення витрат
- Спад: підтримка наявною інфраструктурою

Головне з теми 2

- 1** Операційна стратегія — підсистема корпоративної; структурні рішення довгі, тактичні — оборотні
- 2** Стадії розробки стратегії йдуть від вимог споживача до структурних і тактичних рішень
- 3** Чотири пріоритети конкурують за ресурси системи — компроміс неминучий
- 4** Виражена компетентність і конкурентоспроможність — про утримання переваги в часі
- 5** Життєвий цикл продукту вимагає, щоб стратегія і процес змінювалися разом із ним