

О. І. ШАПОРЕНКО

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Визначено вихідні засновки, які спричинили формування концепції операційного менеджменту на сучасному етапі розвитку світової економіки як механізму підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства.

Ключові слова: операційний менеджмент, механізм управління, міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

The work has determined the initial premise that led to formation of the concepts of operations management at the present stage of the world economy development as a mechanism for improving the competitiveness and efficiency of an enterprise.

Key words: operations management, management mechanism, international competitiveness of an enterprise.

З переходом від командно-адміністративного типу управління до ринкового перед наукою з державного управління постає завдання формування теоретико-методологічних підходів ефективного управління діяльністю підприємств, а також практичних рекомендацій щодо його забезпечення, маючи на увазі вдосконалення системи управління підприємством з орієнтацією на споживача.

У даний час важливість забезпечення конкурентоспроможності системи управління ЗЕД різко посилюється, оскільки відбувається в умовах поглиблення невизначеності міжнародного зовнішнього середовища.

Потрібні також нові підходи і методи до формування концептуальних засновків зміни системи управління підприємством. В умовах глобалізації, посилення конкуренції і необхідності відкриття українських ринків для товарів (робіт, послуг) іноземного виробництва, багаторазово зростає значення ефективності системи управління підприємством і ланцюжком цінності для сучасного споживача. Цілісність і комплексність є необхідними і обов'язковими умовами впровадження операційного менеджменту на сучасному підприємстві.

Різним аспектам проблеми операційного менеджменту, конкурентоспроможності і міжнародної конкурентоспроможності, зокрема, присвячено праці таких вчених, як С. Бай [2], Б. Буркинський [3], В. Василенко [4], В. Дорофієнко [6], О. Курочкін [8], В. Осипов [9],

І. Сіваченко [12], а також учених зарубіжних країн: О. Архипова [14], І. Арєнкова [1], О. Гагауліна [5], М. Портера [10], Р. Фатхутдінова [13], А. Юданова [15] та ін. Однак у науковій літературі все ще тривають активні дискусії з питань місця і ролі операційного менеджменту в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Учений В. Железнов зазначав, що "... підприємство не є метою людських устремлень, що воно має значення та сенс лише настільки, наскільки створює засоби задоволення людських потреб" [14].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств, як показує досвід розвинених країн, лежить у галузі операційного менеджменту, який являє собою нову концепцію управління підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. Однак, незважаючи на те, що операційний менеджмент широко не використовується в Україні, необхідно зробити крок у цьому напрямку.

Мета статті – визначити вихідні засновки, які спричинили формування концепції операційного менеджменту на сучасному етапі розвитку світової економіки як механізму підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства

Система управління ЗЕД є лише одним з факторів, що сприяють успішності діяльності та прибутковості підприємства при роботі на зовнішніх ринках. Українські важливі елементи – це сам продукт, його ціна, якість, використовувані при його виробництві технології, рівень професіоналізму працівників виробництва, служб продажів тощо. Помилка багатьох підприємств полягає в побудові системи управління ЗЕД, орієнтованої на збут, створенні відповідних організаційних структур і наймі персоналу, якщо сама продукція не є конкурентоспроможною ні на світовому, ні навіть на внутрішньому ринку. Діяльність будь-якої системи управління ЗЕД, при тому, що продукція не є конкурентоспроможною на світовому ринку, не принесе підприємству будь-яких істотних результатів.

У ринковій економіці конкуренція – змагальність суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них однобічно впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку. Практично в усіх розвинених і більшості країн, що розвиваються, прийняті свої нормативно-правові акти, що визначають правила поведінки на товарних ринках.

Останнім часом дослідження різних аспектів проблеми конкурентоспроможності продукції та підприємства набули повсюдного поширення. Одним з центральних у цих дослідженнях є поняття конкурентоспроможності [3; 9; 12], а також багато інших робіт.

Одним з прикладів таких визначень може служити визначення, наведене в підручнику "Економіка" [8]. Автори цієї роботи поняття конкуренції визначають як ситуацію, коли є кілька альтернативних напрямків використання рідкісного блага, в якому зацікавлені різні групи людей, що борються між собою за право розпоряджатися цим благом.

І. Аренков визначає конкуренцію як економічний процес взаємодії, взаємозв'язку, боротьби продуцентів і постачальників при реалізації продукції, суперництво між окремими виробниками чи постачальниками товару та/або послуги за найбільш вигідні умови виробництва [1].

У тлумачному словнику А. Гагауліним визначено, що конкуренція є формою економічної боротьби за максимальну реалізацію особистих інтересів на ринку: приватні товаровиробники прагнуть одержати максимум прибутку за рахунок більш вигідних умов виробництва і реалізації товарів і послуг [5, с. 71].

Неконкурентна перевага практично завжди звертається проти того, хто її використовує, оскільки така організація не прагне до задоволення потреб споживача і не намагається покращувати якісні та ціннісні характеристики свого продукту, в той час як конкуренти тільки цим і займаються. У рамках конкурентної боротьби організація прагне максимально поліпшити якісні характеристики свого продукту або послуги, надати максимально можливий сервіс і при цьому знижувати витрати виробництва.

Розглянемо вихідні засновки, які привели до формування концепції операційного менеджменту на сучасному етапі розвитку світової економіки як механізму підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства.

Підприємства намагаються оптимізувати матеріальні потоки і підвищують ефективність логістики, просувають торговельну марку, налагоджують канали збуту продукції та виконують багато інших дій задля підвищення власної конкурентоспроможності і, як кінцевий результат, намагаються максимізувати свій прибуток як підприємці. Саме максимізація прибутку змушує підприємців впроваджувати нові системи організації виробництва, планування, контролю тощо. А для цього проводяться науководослідні та дослідно-конструкторські роботи, висуваються нові теорії та концепції управління організацією.

Однією з таких новітніх розробок є операційний менеджмент. Як і всі інші концепції, операційний менеджмент дає змогу суб'єктам господарювання організувати свій виробничий процес таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні обмежені ресурси, задовольнити потреби споживачів і максимізувати власний прибуток. При цьому конкурентоспроможність компаній, що впроваджують операційний менеджмент, набуває довгострокового характеру.

Операційний менеджмент займається розробкою організаційних систем, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів у процесі їх перетворення на продукт, а також управління цим процесом. В основі такої системи знаходиться трансформація, яку можна представити як механізм управління – саме тут чинники виробництва перетворюються на готову продукцію, роботу, послугу шляхом певного впливу на ресурси. Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання планується від даних маркетингового аналізу, що відображає реальні потреби споживачів, які

вони хочуть і можуть задовольнити. Саме планування дозволяє правильно організувати виробництво залежно від потреб споживачів.

Вузгальненому вигляді можна виокремити чотири операції в операційному менеджменті: постачання, виробництво, транспортування, сервіс. Логічно припустити, що постачання факторів виробництва є першою операцією, але тут найважливішим моментом стає зміна власника на фактори виробництва, які постачаються. Другою операцією є виробництво, де вхідні елементи (фактори виробництва) трансформуються в готовий продукт. Переміщення товарів з одного місця на інше також є операцією і називається “транспортуванням”.

Сервіс найбільш цікавий як операція з точки зору здійснення впливу на споживача. Цей вплив може бути як прямим (або фізичним), наприклад, надання медичних послуг, а може бути й непрямим (або інтелектуальним), наприклад, освіта. Слід зазначити, що можлива комбінація способів впливу.

Усі розглянуті види діяльності або операції діють сукупно, уявити їх собі окремо один від одного складно. Це можливо тільки з метою моделювання нових операцій.

Виробництво продукту і надання послуг можливе лише за допомогою науково-дослідницьких та інформаційних розробок, які дають конкурентні переваги підприємствам в конкурентній боротьбі. Необхідно зазначити, що без підприємницьких здібностей, які втілюють у життя ідеї людини, також неможливе ні виробництво продуктів, ні розвиток, тому роль його як фактора виробництва постійно підвищується.

Центральним моментом операційного менеджменту є задоволення потреб споживача, врахування передусім його думки при створенні й виробництві продукту. Споживач пред’являє на ринку попит на продукт, виходячи зі своїх потреб, які він прагне задовольнити максимально повно.

Для успішного розвитку підприємства в нього має бути сформований позитивний імідж, визначені місія і стратегія його діяльності. Імідж володіє низкою характеристик, які варто врахувати будь-якому керівникові. До числа цих складових належать [11, с. 751]:

- адекватність створеного образу запитам аудиторії;
- оригінальність створеного образу на тлі йому подібних;
- гнучкість образу, тобто його здатність до змін залежно від потреб аудиторії.

Бажано, щоб він відповідав політичним, соціально-економічним, екологічним умовам існування даного суспільства.

Місією є мета чи раціональна функція для існування організації. Стратегія – це план досягнення організацією своїх місії та цілей. У рамках операційного менеджменту необхідно визначити, як буде розвиватися організація, чому служить загальна корпоративна стратегія і як її частина, операційна стратегія. Операційна стратегія – це частина цілісної корпоративної стратегії, спрямована на розробку загальної політики і планів використання та поповнення ресурсів організації, націлених на максимально ефективну підтримку її конкурентоспроможності.

Цілісна корпоративна стратегія охоплює всю діяльність організації, пронизує її наскрізь, є орієнтиром її зростання, розвитку, перетворення і навіть часткового відмирання. Тільки так організація може не тільки планувати свій розвиток на перспективу, а й розвиток факторів зовнішнього середовища, в тому числі конкурентів, у перспективі. Саме так організація планує свою діяльність, свої кроки; вищий управлінський персонал приймає стратегічні управлінські рішення, а середній рівень менеджерів – управлінські рішення в продовження рішень вищого ступеня управління. У такий спосіб вибудована ієрархія управління, де злагодженість роботи є запорукою успіху. Операційна стратегія визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності компанії, які сприяють реалізації корпоративної стратегії.

Наявність операційної стратегії виражається в прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з моделюванням виробничого процесу та його інфраструктури: тут і вибір технології, та складання календарних планів виконання тих чи інших робіт, та визначення необхідного рівня товарно-матеріальних цінностей, оборотного капіталу, основних виробничих фондів, розміщення виробництва на певній території, канали реалізації готової продукції, робіт, послуг, сировинні потоки тощо. Операційна стратегія повинна бути в будь-якій організації; її необхідно розробити за її відсутності; її необхідно коригувати при її наявності.

Важливим положенням операційного менеджменту є зосередження уваги на якості процесів, а не самого продукту. Важливе якісне виконання операцій зі створення продукту, тобто самі операції повинні бути якісними, тоді й продукт апріорі вийде якісним.

Зв'язок між якістю і конкурентоспроможністю тісний, і він потребує особливого розгляду. Конкурентоспроможність продукції, що надходить на зовнішній ринок, називається “здатністю товару відповідати вимогам ринку в даний період часу”. Головними факторами, які визначають конкурентоспроможність на світовому ринку, є технічний рівень продукції, що відображає ступінь використання світових науково-технічних досягнень у період створення товару, відповідність товару вимогам країн або фірм-покупців, проблеми організацій технічного обслуговування, що характеризують якісну роботу проданих об'єктів, питання патентної чистоти і патентного захисту, терміни поставки, гарантійні терміни, умови платежу. Конкурентоспроможність – це характеристика продукції, яка відображає його відмінності від продукції конкурента як за ступенем відповідності потребам покупця, так і за витратами на її задоволення.

Показники конкурентоспроможності продукції є інтегральною підсумковою характеристикою товару, яка і визначає місце продукції на міжнародному ринку, а отже, і реальну економічну ефективність та доцільність витрат на її створення. Базою і середовищем, на якій спирається система з формування конкурентоспроможності, є потреби покупця на внутрішньому і зовнішньому ринках. Саме тут відбувається порівняння представленої продукції, і вона перевіряється на відповідність вимогам покупця [11].

У зв'язку з тим, що якість має вирішальне значення при виборі споживачем того чи іншого продукту, то значення цього показника підвищується, тому підвищується значення управління якістю в системі операційного менеджменту.

Стисло розглянемо шлях розвитку концепції якості як складової частини підприємництва.

Народження та розвиток “суспільства споживання” (якість – інструмент для задоволення споживача). У першій третині ХХ ст. підприємницька діяльність почала розвиватися як складова частина так званого суспільства споживання, головною метою якого є задоволення потреб своїх співгромадян. Законодавчо ця концепція була оформлена вперше в США в 1960-х рр. як політика активного захисту державою споживача від проникнення на ринок недоброякісної продукції. При цьому основною ідеєю прийнятого в США Закону про захист прав споживача була відповідальність виробника за якість пропонувананих споживачеві продуктів. Споживач і його вимоги є вищим критерієм порівняно з можливостями та бажаннями виробника.

На сьогодні концепція “суспільства споживання” вважається сформованою якомога повно. Найважливішими її складовими частинами є:

1. Свобода торгівлі, тобто подолання технічних, політичних та інших бар'єрів, що перешкоджають створенню міжнародного ринку товарів і послуг. Згідно з цим положенням ідеалом є можливість будь-якого споживача придбати будь-який товар у будь-якій країні. Основним інструментом для дотримання даного положення служать одноманітні вимоги до якості та узгоджені процедури її досягнення.

2. Розвиток системи державного та громадського захисту прав споживача на отримання якісної продукції. Тут слід зазначити, що в багатьох країнах розрізняються компетенції держави і суспільства в недопущенні надходження на ринок неякісної продукції. Держава впливає на якість шляхом розробки відповідної цінової і тарифної політики, антимонопольного законодавства, розробкою системи адміністративної та кримінальної відповідальності за нанесення шкоди неналежною якістю, а також прямим контролем за безпекою (одна зі складових частин якості) для людини і навколишнього середовища тієї чи іншої продукції. Суспільство висуває більш жорсткі вимоги до якості з точки зору задоволення своїх потреб на даному етапі через функціонування різноманітних спілок споживачів і створення негативної громадської думки навколо неякісної (хоча вона може бути і безпечною) продукції.

3. Розвиток системи сертифікації третьою стороною та незалежної експертизи. Наслідком цього є створення процедур сертифікації третьою стороною і незалежної інспекції кількості та якості продукції, що поставляється. У загальних рисах можна сказати, що до того як продукція надійде на ринок, виробник повинен надати споживачеві об'єктивні докази якості товару, причому однією з основних вимог до об'єктивності є саме незалежність від виробника організації, яка підтверджує якість.

4. Виховання у споживачів нетерпимості до неякісної продукції. Самосвідомість має бути розвинена настільки, що споживач згоден з підвищенням собівартості продукції за рахунок витрат на якість і готовий співпрацювати з виробником у цілях підвищення якості.

Відсутність розуміння життєвих цінностей іноземного партнера (принаймні, з розвинених промислових країн) може істотно знизити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Україна тільки стає на шлях створення “суспільства споживання”, тому психологія українських підприємців не сформована всією системою освіти орієнтацією на якість. Це призводить до того, що спроби наших виробників вийти зі своєю продукцією на зарубіжні ринки часто зазнають невдачі або в разі випуску продукції, яка дійсно відповідає всім західним вимогам якості, приводять до необхідності найму зарубіжних менеджерів з якості для просування продукції на ринок.

Комплексний підхід до якості сформульований у концепції забезпечення якості життя. Окремі складові частини цієї концепції проявляються у розвитку екологічного менеджменту (стандарти ISO серії 14000) або в концепції TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю).

Головна відмінність концепції “суспільства споживання” – обов’язкове врахування у підприємницькій діяльності загальнолюдських цінностей, пов’язаних з якістю праці, дією на довкілля, соціальним станом співробітників.

Основою сучасної концепції якості є орієнтація: на задоволення потреб споживача і суспільства в цілому; безперервне поліпшення якості.

Загальне управління якістю являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення і контролю якості продукції компанії. Це скоріше підхід до створення нової моделі управління взагалі. Це не тільки механістичний підхід до підвищення продуктивності шляхом перегрупування персоналу, це спроба довести працівникам, що вони є частиною суб’єкта, який приймає рішення.

Стандартизація якості процесів є одним з основоположних принципів операційного менеджменту. Діє стандарт для виробничих процесів, прийнятий Міжнародною організацією зі стандартизації, який називається ІСО 9000.

Слід виокремити перший принцип системи ІСО – вся діяльність підприємства повинна бути спрямована на задоволення потреб клієнта. Це вища мета підприємства, яке прагне набути статусу організації, яка претендує на сертифікат ІСО.

Таким чином, керівництво країни, розуміючи всю важливість підвищення якості виробленої продукції, змушує виробників діяти в цьому напрямку, встановлюючи жорсткі вимоги.

Необхідність постійного покращання якості обумовлена конкурентною боротьбою і на сьогоднішній день стала неодмінною умовою виходу на ринок. Зрозуміло, що неякісний продукт ніхто купувати не буде, а організація, яка його виробляє приречена. Водночас постійне і неухильне поліпшення якості, так щоб кожне наступне звернення до продукту ставало приємніше від попереднього, є запорукою успіху діяльності організації та її процвітання, впевненості на ринку.

У міру розширення і активізації світової торгівлі, а також збільшення обсягів спекулятивних операцій з валютами на міжнародних ринках подібне ігнорування такого значного числа економічних факторів стало створювати нові проблеми, що призвело до необхідності превентивного державного контролю за процесами міждержавного валютного регулювання. Таким чином, перспективою подальшого розвитку даного дослідження є проблеми валютного регулювання, як форми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Література:

1. *Аренков И. А.* Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И. А. Аренков. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 40 с.
2. *Бай С. Ф.* Операційний менеджмент : навч. посіб. / С. Ф. Бай, В. І. Иванова, Н. В. Микитенко. – К. : Київ, 2004. – 18 с.
3. *Буркинский Б. В.* Экономическая оценка конкурентоспособности / Б. В. Буркинский, А. А. Стрелец. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 1998. – 54 с.
4. *Василенко В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532.
5. *Гатаулин А. М.* Экономическая теория: толковый терминологический словарь / А. М. Гатаулин. – М. : Колос, 2009. – 248 с.
6. *Дорофієнко В. В.* Операційний менеджмент : підручник / В. В. Дорофієнко, В. П. Колосюк. – Донецьк : “ВІК”, 2006. – 418 с.
7. *Железнов В. Я.* Очерки политической экономии / В. Я. Железнов. – Вып. II. – 8-е изд. – М. : Тип. И. Д. Сытина, 1919. – 1198с.
8. *Курочкин А. С.* Операционный менеджмент : учебн. пособие / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
9. *Осипов В. Н.* Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения / В. Н. Осипов, В. А. Диленко, А. А. Стрелец. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2001. – 152 с.
10. *Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
11. *Стровский Л. Е.* Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 823 с.
12. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) / І. Ю. Сіваченко та ін. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.
13. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
14. Экономика. Учебник / под ред. А. И. Архипова, А. Н. Нестеренко, А. К. Большакова. – М. : Проспект, 1998. – 792 с.
15. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

Надійшла до редколегії 24.10.2014 р.