

УДК 658.5

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЙ ЛОГІСТИКИ

Сігаєва Т. Є.

METHODOLOGICAL PROPO ON THE FORMATION OF OPERATING STRATEGY OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF LOGISTICS CONCEPTS

Sigaieva T.E.

Стаття присвячена аналізу використання концепції логістики в операційному менеджменті підприємств. Автором пропонується використовувати деякі елементи управління запасами сировини та готової продукції для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Ключові слова: операційний менеджмент, логістика, концепція, операційна стратегія, логістика.

Вступ. В умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонують підприємства і доводиться працювати менеджерам, суттєво змінилися завдання, які стоять перед суспільним виробництвом. Ринок вимагає виробляти і розподіляти у відповідності з поточними потребами і врахуванням обмежених ресурсів.

Головною метою підприємств, а також організацій, що надають послуги, стало отримання прибутку і задоволення потреб споживачів. Особлива увага приділяється управлінню запасами на всіх етапах виконуваних операцій від постачання до збуту; кількості та якості виробничих ресурсів, що використовується в процесі виконання операцій; гнучкості виробництва, якої можна досягти за рахунок раціональної організації виробництва та використання нової техніки і технологій тощо.

Як показує досвід розвинених країн, підвищення конкурентоспроможності підприємств лежить у галузі операційного менеджменту, який являє собою нову концепцію управління підприємства.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Реалізація соціально-економічних перетворень, які відбуваються в Україні вимагає врахування досвіду зарубіжних країн та об'єднання знань, накопичених українськими та зарубіжними вченими у сфері логістики й операційного менеджменту: В.П.Галушко, О.Д.Гудзинського, Д.Б.Ділворса, Й.С.Завадського, Л.Д.Залевського, В.О.Козловського, С.Д.Ільєнкової, М.В.Макаренка, В.М.Макарова, В.М.Малеса,

Т.В.Маркіної, О.М.Махаліної, А.П.Мухлеманна, В.М.Нелепа, Г.В.Осовської, І.Н.Пашенко, Я.Д.Плоткіна, В.Д.Стівесона, І.Х.Степаненко, І.Г.Ушачева, Р.Фагхутдінова, Р.Б.Чейза, Н.Д.Еквілайна, Р.Ф.Якобса та інших. У той же час, на відміну від управління виробництвом, методологічні підходи до управлінської діяльності з погляду операційного менеджменту та логістики, не були предметом детального дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз операційної стратегії, а також розробка та обґрунтування пропозицій щодо впровадження в господарську діяльність ефективного менеджменту операцій та логістики у відповідності зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Матеріали та результати дослідження. Теоретичні аспекти операційного менеджменту з позицій системного підходу узагальнено теоретичні аспекти формування, розвитку й функціонування операційного менеджменту, визначено місце, яке займає операційний менеджмент в менеджменті організації.

В результаті проведеного аналізу різних поглядів, операційний менеджмент розглядається як управлінська діяльність, насамперед, менеджерів нижчого ступеня управління, що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів і графіків випуску продукції та надання послуг. Операційний менеджмент відповідає за управління продуктивними системами, тобто системами, які створюють товари або надають послуги. Подібно до управління персоналом, маркетингу та фінансів, операційний менеджмент є сферою бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями.

Суб'єктом операційного менеджменту є сукупність органів управління, управлінських працівників та весь колектив, в основі якого лежить філософія організації. Об'єктом операційного менеджменту є

операції та операційні системи, а також поведінка і діяльність людей.

Під операційною функцією треба розуміти дії, в результаті яких виготовляються товари або надаються послуги. Суть її полягає в створенні в процесі трансформації доданої вартості. В залежності від того надає підприємство послуги, чи виробляє продукцію, операційна функція додає корисності, або конкретної вартості. Одним з основних способів збільшення доданої вартості є забезпечення високої продуктивності.

Операційна діяльність є базовою сферою функціонування організації, а правильне та ефективне управління операціями призводить до значного підвищення якості та продуктивності. Інші напрямки діяльності організації забезпечують оптимальну роботу по виробництву товарів або наданню послуг. Операційний менеджмент на оперативному рівні використовує інструментарій менеджменту організації [7].

Теорія і практика операційного менеджменту слідом за економічними і соціальними змінами пройшла декілька взаємопов'язаних стадій розвитку, що вказує на постійний пошук нових форм і методів раціоналізації управління операціями.

Для побудови системи операційного менеджменту організації використовують різні принципи (цілеспрямованості управління, високої економічної ефективності діяльності, загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, послідовності, єдиноначальності, науковості та ін.) і методи, які реалізуються у комплексі, і поєднання яких залежить від конкретних умов функціонування організації [8].

В наш час, на підприємствах України, розробці операційної стратегії, а також відповідних завдань та програм особливої уваги не приділяється і менеджери нижчого ступеня управління участі в ній не беруть. Ці функції, а також визначення показників та критеріїв ефективності функціонування операційної системи, покладено на економічні відділи.

В більшості підприємств інформаційна система не створює передумов для достатнього економічного обґрунтування управлінських рішень. Організаційні недоліки пояснюються, в основному, нечітким розподілом обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами підприємств та окремими виконавцями.

Забезпечення належного технічного стану виробництва є найважливішою проблемою розвитку економіки, який не дозволяє ефективно використовувати інші складові ресурсного потенціалу країни.

Однією з причин потреби в складанні довготермінових планів є необхідність розрахунку можливостей організації у відповідності із зміною умов. Прийняття рішень в таких сферах, як набір та навчання персоналу, вибір обладнання та розміщення потужностей повинно бути сумісне із загальною стратегією організації. Такі рішення не можуть бути втілені у життя протягом короткого терміну часу –

зміни такого роду повинні проводитись поступово, використовуючи повний потенціал операційних ресурсів для досягнення цілей та здійснення місії організації.

В більшості підприємств, на сучасному етапі, стратегічні плани взагалі не розробляються; на тактичному рівні розробляються поточні (річні) плани економічного і соціального розвитку. На оперативному рівні аграрні підприємства в своїй роботі повинні більше уваги приділяти розробці календарних планів. При плануванні процесів технічної підготовки виробництва найефективнішими в сільському господарстві є системи сіткового планування та управління. Ці системи доцільно використовувати для координації роботи відділків, як єдиної системи.

Система планування потреби в матеріалах – це система на основі бази даних, яка розроблена для управління і планування виробничих запасів залежно попити.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування операцій є менеджерський облік та один з найбільш ефективних методів менеджерського обліку, функціонально-вартісний аналіз (ABC) та система “точно в строк” як одного з шляхів скорочення витрат за рахунок усунення витрат від надлишкових виробничих запасів.

Логістичний менеджмент підтримує – „ЛІТ”, оскільки вона гармонізує інтереси постачальників і споживачів та розширює застосування стратегій управління потоками поставок. Метод „точно, своєчасно” ґрунтується на логістичній концепції – „нічого не буде вироблено, коли у цьому не виникне необхідність” [8, с. 273]. Логістика передбачає виконання конкретних завдань, серед яких найактуальнішими є мінімізація рівня запасів, прискорення руху матеріального потоку, мінімізація загальних витрат у логістичному каналі, підвищення рівня обслуговування споживачів. Розширення поняття „ЛІТ” виявляє сім основних типів витрат, які підлягають усуненню [8, с. 274]:

непотрібні витрати на перевиробництво;
витрати від простоювань (часу очікування);
транспортні витрати; складські витрати; технологічні витрати; витрати, які залежать від тривалості виробничого циклу;

витрати від дефектів продукції. Принцип „точно, своєчасно” слугує поштовхом для зміни структури перебігу процесів, тобто точності і своєчасності функціонування всіх систем управління виробництвом, постачанням сировини, матеріалів та готових виробів.

Оскільки операційна функція відіграє важливу роль у здійсненні операційної стратегії, будучи тією частиною організації, що створює товари та надає послуги, які купують кінцеві споживачі, велике значення вона має і при формуванні стратегії організації. Операційна функція встановлює рівень якості як на продукцію, що виробляється, так і на послуги, що надаються, а також залучає більшу частину людських та капітальних ресурсів організації. Так, пере-

важна частина вартості продукту створюється під час процесу трансформації, і ця вартість впливає на формування ціни та, в подальшому, величину прибутку. З рештою, здатність операційної функції виготовляти товари, або надавати послуги визначає, значною мірою, здатність організації виготовляти, або мати потрібну кількість продукції для того, щоб додержуватися зобов'язань із поставок.

Одним з аспектів використання концепції логістики в операційному менеджменті підприємств є управління запасами сировини та готової продукції. Для підвищення ефективності функціонування підприємств виробничої та переробної галузей слушно було б використовувати деякі елементи управління системами складування запасів фірм. Варто організувати склади загального користування на правах приватної власності, основним джерелом доходів яких була б плата, яку стягують з власників продукції у вигляді оплати добової вартості використання вантажної площі складу або певного відсотку від вартості запасів. Послуги, що їх надають склади загального користування, відрізняються гнучкістю оплати та забезпечують економію за рахунок масштабів операцій. Управлінський персонал має бути професійним, досвідченим, повинен розуміти ризики, які мають місце в складському господарстві, а також він має бути націлений на максимальне використання ринкових можливостей.

На складах загального користування змінні витрати часто бувають нижчі, ніж в приватних, тобто таких, якими володіє і управляє та сама організація, якій належать і товари, що в них зберігаються. Це можна пояснити більш високою продуктивністю праці або економією за рахунок масштабів операцій. Користування послугами такого типу складів призводить до менших капітальних витрат і тим самим сприяє підвищенню рентабельності інвестованого капіталу.

Здатність складів загального користування забезпечувати економію за рахунок масштабів операцій пояснюється також тим, що об'єм запасів кожного конкретного клієнта доповнюється запасами інших користувачів і це створює кумулятивний ефект. В результаті цього досягається масовий масштаб операцій, на який і розподіляються постійні витрати, що економічно виправдовує застосування більш продуктивного обладнання вантажопереробки. Такі склади також дають можливість економити на транспортних витратах завдяки великим вантажним відправкам, які комплектуються з запасів різних клієнтів.

Звісно, мова не йде про повний перехід на використання складів загального користування – кожне підприємство має визначити оптимальну стратегію складування запасів. Приватний склад можна використовувати для покриття основних потреб аграрних підприємств протягом цілого року, користуючись послугами складів загального користування тільки під час сезонного зростання ділової активності.

Необхідною вимогою ефективного функціонування таких складів є додання до традиційних економічних і сервісних операцій інших послуг з доданою вартістю. Головним чином сервіс з доданою вартістю може бути зорієнтований на упаковку та на виробництво.

Висновок. Операційна діяльність є технічним ядром, базовою сферою функціонування організації яка прямо відповідає за випуск товарів або надання послуг. Інші напрямки діяльності організації забезпечують оптимальну її роботу. Тобто, в системі менеджменту організації операційний менеджмент займає центральне місце і використовує його інструментарій на оперативному рівні. Під час вибору стратегії розвитку виробничим підприємствам варто спиратись на логістичну стратегію як її концептуальну основу. Логістична стратегія та її інструменти можуть забезпечити як оптимізацію внутрішнього середовища підприємств, так і конкурентні переваги і стійке положення на ринку. Розуміння того, що основною метою управління запасами на підприємстві є зниження загальних щорічних витрат на їхне утримання до мінімуму за умови задовільного обслуговування споживачів, нагальною вимогою часу є створення складів загального користування з розширенням їхніх функціональних сфер діяльності. Необхідною вимогою ефективного функціонування таких складів є додання до традиційних економічних і сервісних операцій інших послуг з доданою вартістю.

Л і т е р а т у р а

1. Вумек Дж., Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании; / Дж. Вумек, Д. Джонс, Пер. с англ. 5–е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 471с.
2. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. Принципы и практика /Л.Гэлловэй—СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
3. Джеймс, П. Вумек. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / П. Вумек Джеймс, Дэниел Джонс. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 268 с.
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько и др. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
5. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
6. Плоткин Н.В., Организация и планирование производства на машиностроительном предприятии / Н.В. Плоткин, О.П. Якушкевич – Львов., "Свет", 2006г. – 230 с.
7. Салун М. М. Розвиток українських промислових підприємств: тенденції та проблеми відтворення і модернізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-311/business-economics-and-production-management-311/7696-ukrainian-news-rozvitok-promyslova-pdprimstv-tendants-an-issue-vdtvorennya-s-modernzats>

8. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент : Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. – 704 с.
9. Elg, M., Gremyr, I., Hellstrom, A., & Witell, L.. The role of quality managers in contemporary organisations. Total Quality Management & Business Excellence, 22(8), 795. Retrieved October 22, 2011, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 2466510151).
10. Mark Tabachnick. The impacts of lean production and continental economic integration on the geography and organizational structure of the Canadian automotive parts industry / ProQuest Dissertations and Theses (PQDT); 1998. – p. 151.

References

1. Woemek J., Wasteful Production: How to get rid of losses and achieve prosperity of your company; / J. Woomeck, D. Jones, Per. from english 5th ed. – М. : Alpina Publishers, 2010. – 471p.
2. Halloway L. Operational Management. Principles and Practice / L. Galloway – P.B. : Piter. 2000. - 320 p.
3. James, P. Wumék. Wasteful Production: How To Get Rid Of Loss And Prosperity Of Your Company / P. Woomack James, Daniel Jones. – М. : INFRA-M, 2004. - 268 p.
4. Ivanov Y.B. Competitiveness of the enterprise: assessment, diagnostics, strategy: scientific publication / Yu.B. Ivanov, A.N. Tishchenko, N.A. Drobitko, etc. – Kh. Izd. KhNUU, 2004. - 256 pp.
5. Lycer D. Dao Toyota: 14 Principles of Managing Leading Company / Jeffrey Lycer; Per. from english - М. : Alpina Business Busks, 2005. – 402 p.
6. Plotkin NV, Organization and production planning at the machine-building enterprise / N.V.Plotkin, O.P. Yakushkevich – Lvov, "Light", 2006. – 230 s.
7. Salun M. M. Development of Ukrainian Industrial Enterprises: Trends and Problems of Reproduction and Modernization [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://www.sworld.com.ua/index.php/en/economy-311/business-economics-and-production-management-311/7696-ukrainian-news-rozvitok-promyslova-pdprimstv-trend-an-issue-vdtvorenniya-s-modernzats>
8. Chase Richard B. Production and Operations Management: Richard B. Chase, Nicholas J. Equivalon,

Robert F. Jacob; per. from english – 8th ed. – Moscow: Publishing House "William", 2006. – 704 p.

9. Elg, M., Gremyr, I., Hellstrom, A., & Witell, L.. The role of quality managers in contemporary organizations. Total Quality Management & Business Excellence, 22 (8), 795. Retrieved on October 22, 2011, from ABI / INFORM Global. (Document ID: 2466510151).
10. Mark Tabachnick. The Impact of Lean Production and Continental Economic Integration on the Canadian Automotive Parts Industry / ProQuest Dissertations and Theses (PQDT); 1998. – p. 151

Сигаев Т.Е. Методические положения формирования операционной стратегии предприятия на основе концепций логистики

Статья посвящена анализу использования концепции логистики в операционном менеджменте предприятий. Автором предлагается использовать некоторые элементы управления запасами сырья и готовой продукции для повышения эффективности функционирования предприятия.

Ключевые слова: операционный менеджмент, логистика, концепция, операционная стратегия, логистика.

Sigaeva T.E. Methodological proposition on the formation of an operational strategy of the enterprise based on the concepts of logistics

The article is devoted to the analysis of the use of the concept of logistics in the operational management of enterprises. The author suggests using some elements of inventory control of raw materials and finished products to improve the efficiency of the enterprise.

Key words: operational management, logistics, concept, operational strategy, logistics

Сіґаєва Тетяна Євґеніївна – к.е.н., доцент кафедри економіки, управління підприємствами та логістики ХНЕУ ім.С.Кузнеця

Рецензент: д. е. н, проф. **Чернявська Є.І.**

Стаття подана 16.11.2017.