

УДК 658.23: 656.2

**Олена Харчук к.е.н.**  
(доцент кафедри менеджменту, Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)

### СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ, ЩО ВИРІШУЮТЬСЯ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Стаття присвячена визначенню стратегічних завдань, що вирішуються в операційному менеджменті, розкриттю компонентів і їх взаємозв'язку, приведенню аналізу діяльності та основних фінансово-економічних показників підприємства залізничного транспорту та його взаємовідносин з іншими станціями і дільницями, а також розроблені шляхи підвищення його конкурентоспроможності.*

*В статті розкриті складові операційного менеджменту, етапи формування операційної стратегії та її впровадження в діяльність підприємства. Підкреслена важливість стратегічних рішень для конкурентноздатності підприємства.*

*Досягнення успіху організації можливо тільки у випадку реалізації стратегії розвитку, безперервного здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї діяльності, тобто її операційної системи.*

*Ключові слова:* операційна система, операційний менеджмент, продуктивність виробництва, організаційна стратегія, мінімізація діяльності, конкурентоспроможність підприємств, ефективне функціонування рухомого складу, показники ефективності виробничої діяльності.

**Елена Харчук к.э.н.**  
(доцент кафедры менеджмента, Государственный экономико-технологический университет транспорта)

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, ЧТО РЕШАЮТСЯ В ОПЕРАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

*Статья посвящена определению стратегических задач, решаемых в операционном менеджменте, раскрытию компонентов и их взаимосвязи, приведенню анализа деятельности и основных финансово-экономических показателей предприятия железнодорожного транспорта и его взаимоотношений с другими станциями и участками, а также разработаны пути повышения его конкурентоспособности.*

© Харчук О.Г., 2015

Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2015. Вип. 32

---

*В статье раскрыты составляющие операционного менеджмента, этапы формирования операционной стратегии и ее внедрения в деятельность предприятия. Подчеркнута важность стратегических решений для конкурентоспособности предприятия.*

*Достижение успеха организации возможно только в случае реализации стратегии развития, непрерывного осуществления инновационных процессов во всех сферах своей деятельности, то есть операционной системы.*

*Ключевые слова: операционная система, операционный менеджмент, производительность производства, организационная стратегия, минимизация деятельности, конкурентоспособность предприятий, эффективное функционирование подвизного состава, показатели эффективности производственной деятельности.*

**Olena Kharchuk PhD**

*( docent of Managemen Chairt, State Economy and Technology University of Transport )*

#### STRATEGY OBJECTIVES TO BE SOLVED IN OPERATIONS MANAGEMENT

*The article deals with the determination of strategy objectives being carried out in operations management; the disclosure of components and their correlation; the analysis of activity and main financial and economical indicators for a railway undertaking and its interaction with other stations and divisions, as well with development of the ways to increase its competitiveness.*

*The article disclosed the operating management, stages of operating strategy and its implementation in the company. Highlighted strategic decisions for the competitiveness of enterprises.*

*The success of a railway undertaking is possible only under developing strategy realization combined with continuous innovating implementation in all the spheres of its activities i.e. in the operating system.*

*Keywords: operating system, operations management, productivity, organizational strategy, minimizing activity, competitiveness of enterprises, the effective operation of rolling stock performance of production activities.*

**Постановка проблеми.** Операційний менеджмент є центральною ланкою підприємства, що створюється на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та поєднання в часі і просторі предметів, засобів і самої праці. В ньому визначаються основні стратегічні завдання, від яких залежить досягнення успіху організації та висока продуктивність виробництва, що є актуальною проблемою сьогодення, яка потребує її розв'язання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день фундаментальним дослідженням питань операційного менеджменту на підприємстві здебільшого присвячені праці зарубіжних авторів М. Альберта, Л. Геллоуей, С. М. Лі,

М. Мескона, В. Дж. Стівенсона, М. Ханна, Ф. Хедоурі, Р. Чейза, М. Дж. Шнідерженса, Р. Дж. Шредера. Окремі аспекти операційного менеджменту висвітлено і в працях деяких російських науковців, а саме: С. Д. Ільєнкової, В. О. Козловського, М. В. Макаренка, В. М. Макарова, Т. В. Маркіної, О. М. Махаліної, Р. А. Фатхутдінова. Слід також зауважити, що майже усі згадані науковці досліджують проблеми, що стосуються виробничої сфери господарювання.

Вивченню окремих складових операційного менеджменту присвячені публікації таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Б.М. Білого, І.О. Бланка, Д.О. Дербенцева, Л.П. Наговіциної, П. Зерматі, Г.О. Кравченко, Л.І. Кравченка, Л.О. Лігоненко, Г.В. Митрофанова, М.С. Порядкова, Т.С. Унковської, Н.М. Ушакової, А.І. Юхименка (дослідження у сфері аналізу та управління товарними запасами, дебіторською заборгованістю й операційним циклом); М.К. Дружиніна, М.С. Порядкова, В. Савицького, С. Скобельцева, В.В. Швиркова, Т.С. Швиркової (визначення впливу фактора сезонності на діяльність роздрібних підприємств); В. Архіпова, О.Б. Білого, І.О. Бланка, М.Д. Виноградського, Г.К. Губерної, Є.І. Данілова, В.Т. Жигалова, В.І. Іваницького, В.Д. Кожевнікової, М.Г. Лернера, О.М. Матліна, М.С. Порядкова, Н.О. Смотріної, Н.М. Ушакової. Нерозвиненість теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо операційного менеджменту на підприємствах з урахуванням специфіки економічного розвитку України підтверджує особливу актуальність проблеми.

**Метою даної статті** є визначення стратегічних питань в операційному менеджменті, аналіз конкурентоспроможності дирекцій залізничних перевезень та ефективне функціонування рухомого складу в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Складовими операційного менеджменту є:

- оперативне управління виробництвом;
- управління товарними ресурсами;
- управління продуктивністю;
- управління якістю і конкурентоспроможністю продукції;
- управління трудовими ресурсами.

За допомогою операційної функції проводиться сукупність дій з переробки ресурсів і постачання результатів діяльності в зовнішнє середовище. Операційна система складається із трьох підсистем:

- переробної, що виконує продуктивну роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних ресурсів у вихідні результати;
- забезпечення – не пов'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи;
- планування та контролю, що отримує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, опрацьовує цю інформацію й видає рішення про те, як має працювати переробна підсистема.

Структура управління операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси, прийоми, пов'язані з безпосереднім випуском продукції або наданням послуг. У зв'язку із тісним сполученням з виробництвом операційний менеджмент іноді називають менеджментом виробничих операцій, що пов'язаний із формуванням операційної стратегії, створенням операційної системи для забезпечення виробництва конкретного продукту (послуги); залученням необхідних засобів виробництва, використанням певних методів для досягнення поставленої мети.

Досягнення високої продуктивності виробництва є головною метою операційного менеджменту. Продуктивність у виробничому процесі показує відношення виробленої продукції до сировини. Високої продуктивності можна досягти за рахунок впровадження новітніх технологій виробництва продукції, наявності необхідної матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів та підвищення кваліфікації працюючих.

Формування операційної стратегії здійснюється у певній послідовності, включає декілька етапів і розпочинається із окремих заходів.

1. Нейтралізація небажаного впливу на організацію, шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів, розширення виробництва органічної продукції тощо).

2. Використання детальних вимірів і контролю, в цілях переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологічних норм (відповідність технологічного процесу встановленим нормативам при перевезенні пасажирів та вантажів та ін.).

3. Мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо).

4. Пошук умов, які б підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоспроможність товарів і продукції (реконструкція підприємства; удосконалення технології виробництва; підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працюючих; розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності).

5. Підтримка і посилення загальної організаційної стратегії та запровадження інновацій, які сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, удосконалення структури організації).

6. Впровадження технологічних удосконалень, відповідають світовим технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів та продукції.

Впровадження операційної структурної стратегії вимагає розробки і застосування обґрунтованих операційних систем, а також основних методів які забезпечать високу ефективність виробничих і сервісних операцій. До первинних операційних систем, які використовуються в операційному менеджменті, належать: прогнозування і планування можливостей; планування сукупної продукції; складання структурних систем; планування потреб у матеріалах, контроль якості.

Стратегічні рішення є найбільш важливими рішеннями. Вони особливо значимі для конкурентоспроможності і мають високу ціну наслідків. Такі рішення пов'язані з істотними перетвореннями організації (зміна технології, зміна цілей, відновлення персоналу).

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це має місце бути в приватному житті. Справа в тому, що тут рішення стосується не тільки однієї особистості, найчастіше воно відноситься до частини або до цілої організації, і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У цьому зв'язку виділяють два рівні рішень в організації: індивідуальний і організаційний.

Якщо в першому випадку керівника більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зрушується у бік створення відповідного середовища навколо цього процесу.

Відмітними рисами прийняття рішень в організації є такі:

- свідома і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною;
- поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтирах;
- процес взаємодії членів організації;
- вибір альтернатив у рамках соціального і політичного стану організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- неминуча частина щоденної роботи менеджера;
- важливість для виконання всіх інших функцій управління.

Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яким буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, чи буде досягнута поставлена ціль чи ні. Тому прийняття менеджером того або іншого рішення завжди являє собою певні труднощі. Це зв'язано і з відповідальністю, що бере на себе менеджер, і з невизначеністю, що є присутньою при виборі однієї з альтернатив.

Більшість проблем, що зустрічаються в роботі менеджера, не так часто повторюються, і тому їхнє вирішення є теж свого роду проблемою – проблемою вибору, що зробити не завжди легко.

Рішення – це вибір однієї з альтернатив, що є для рішення якоїсь проблеми. У свою чергу, проблема – це ситуація, що являє собою перешкоду до досягнення цілей, поставлених організацією. Прийняття неефективних рішень – часто результат відсутності навичок мислити логічно. Ціль прийняття рішення – зробити оптимальний вибір з декількох наявних можливостей, щоб домогтися певного результату.

У сучасних умовах основними напрямками стабілізації підприємств залізничного транспорту, окрім створення нової системи управління його господарською діяльністю, є також комплексне управління витратами, глибоке і постійне вивчення кон'юнктури на ринку перевезень і запитів пасажирів. Тільки в такому разі можна забезпечувати отримання від даного виду діяльності максимального прибутку і зниження собівартості перевезень та підвищення їх конкурентоспроможності.

Дирекція залізничних перевезень є основним структурним підрозділом, який організує виконання плану перевезень вантажів та пасажирів, забезпечує безпеку руху на дільницях, які входять до її складу. Основними завданнями дирекцій залізничних перевезень, зокрема Коростенської дирекції залізничних перевезень, є: своєчасне і якісне здійснення перевезень пасажирів та вантажу; організація та забезпечення руху поїздів за графіком; забезпечення безпеки та здоров'я громадян, які користуються послугами залізничного транспорту та охорони праці працівників дирекції; розвиток та розширення сфери транспортних послуг споживача без обмеження за ознаками форм власності та видів діяльності; забезпечення чіткої взаємодії всіх підрозділів та ланок, що беруть участь у перевізному процесі та ін.

Для визначення стратегічних завдань в операційному менеджменті дирекції, зокрема для оцінки конкурентоспроможності підприємства, була проаналізована її діяльність та основні техніко-економічні показники.

Аналіз якісних показників використання рухомого складу Коростенської дирекції свідчить, що: обіг вантажного вагона прискорений на 0,05 діб (на 72 хвилини) в порівнянні з планом 2014 р.; середньодобова продуктивність вагона більше плану на 593 ткм нетто; простій вагона під 1-ю вантажною операцією скорочений на 0,75 год. до завдання; простій транзитного вагону скорочений на 1,34 години до плану 2014 р.; дільнична швидкість руху поїздів вище плану на 1,5 км/год і рівня 2014 р. на – 2,2 км/год.; середня вага поїзда менше плану на 11,3 тонн; середньодобо-

ва продуктивність локомотива менше завдання на 6,4 ткм брутто; середньодобовий пробіг локомотивів збільшився на 31,7 км/доб.; статистичне навантаження виконано на 105,8 %, що більше плану 2014 р. на 3,35 т/в.

Виконання завдання по середньодобовому пробігу на 106,4 % дозволило підвищити продуктивність локомотива на 468,1 тисяч ткм брутто, а в теплотязі на 344,6 тис. ткм брутто. Збільшення робочого парку локомотивів на 11,8 % привело до втрати в середньодобовій продуктивності локомотива на 445,5 тис. ткм брутто, а в теплотязі на 275,4 тис. ткм брутто.

Завдання по технічній швидкості локомотива за 2014 р. на Коростенській дирекції виконано на 99,6 %, основною причиною невиконання технічної швидкості була невитримка перегінних годин ходу машиністами локомотивів через велику кількість попереджень на обмеження швидкості.

Планове завдання по статистичному навантаженню на вагон перевиконано на 2,11 тонну, але в порівнянні з минулим роком статнавантаження знижено на 0,88 тонни, це сталося в основному по причині зменшення статнавантаження нафтоналивних вантажів. В результаті чого втрати склали приблизно 0,7 т/ваг. Значні втрати дирекція має також через зменшення статичного навантаження будівельних матеріалів у піввагони (на 1,55 тонни).

Дирекція значно покращила якісні показники використання рухомого складу: обіг вантажного вагона виконано на 121,1%, його прискорено до завдання на 0,29 доби; обіг місцевого вагона прискорено на 0,18 доби до плану 2014 р.; дільнична та технічна швидкості виконано відповідно на 102,3% та 103,2% до 2014 р., їх підвищено відповідно на 0,6 км/год та 0,8 км/год., ср. добову продуктивність локомотиву виконано на 105,8% до 2014 р. +115,3 тис. ткм); середню вагу поїзда підвищено на 128,7 т., ср. добовий пробіг локомотиву виконано на 104,0%. Продуктивність вагона виконана на 108,1%.

Графік руху пасажирських поїздів на відправлення виконано на 99,9%. На прослідкування графік виконано на 99,1%.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються також показники ефективності виробничої діяльності, а саме:

коефіцієнт зносу та придатності основних фондів Коростенської дирекції залізничних перевезень складає 0,59, що свідчить про незадовільний їх технічний стан;

фондовіддача зросла на 0,69 і становить 2,48;

-продуктивність праці збільшилася на 0,15%;

-коефіцієнти обороту по прийому (0,23) та вибуттю (0,27) знизились, що свідчить про зменшення плинності кадрів на підприємстві, що складає 0,24.

У зв'язку з загостренням екологічних проблем особливе значення для конкурентоспроможності перевезень здобувають такі ознаки якості, як безпека для життя населення й екологічна чистота продукції (робіт, послуг). Головною задачею обстеження району тяжіння дирекції є формування реального попиту на перевезення вантажів, виявлення нових транспортних ринків, підвищення конкурентоспроможності залізниць і зміцнення їхнього фінансового становища.

Після проведення аналізу фінансово-виробничої діяльності Коростенської дирекції залізничних перевезень були виявлені істотні недоліки в управлінні, серед яких у першу чергу відзначають такі:

несприйнятливості до змін, особливо під впливом науково-технічного і технологічного прогресу;

закостенілість системи відносин між ланками і працівниками апарату управління, зобов'язаними строго дотримуватись правил і процедур;

повільну передачу і переробку інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі).

Досягнення підприємством успіху в конкретній боротьбі можливе тільки в разі реалізації стратегії розвитку, безперервного здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї діяльності, тобто операційної системи. Тому пропонуються такі пропозиції щодо якісного виконання показників роботи Коростенської дирекції, як елементу операційного менеджменту:

своєчасно перевіряти відповідність нормативним показникам виконання результатів експлуатаційних показників роботи підприємства;

необхідність постійного аналізування причин невиконання та погіршення простою транзитних та місцевих вагонів по станціях дирекції;

проведення необхідної роботи з вантажовідправниками щодо збільшення навантаження щелевеної продукції в країні СНД та Балтії, а також в цілому по Україні та ін.

Стосовно розвитку залізничного транспорту, зокрема станцій та дільниць Коростенської дирекції залізничних перевезень, пропонуються такі рекомендації:

більш ефективне використання поїздів за рахунок підвищення швидкості руху, зменшення простоїв на станціях формування і кінцевих пунктах, збільшення середньодобового пробігу та продуктивності вагонів;

зменшення простою вагонів під вантажними та технічними операціями;

розробка і застосування науково-обґрунтованих нормативів показників експлуатаційної роботи, питомих видатків на зарплату, електроенергію, ремонт електросекцій тощо;

удосконалення системи фінансування та ціноутворення на послуги вантажних перевезень;

удосконалення якості процесу перевезень вантажів в різних видах сполучень, використання її стандартів в сучасних умовах;

подальше виконання проектної документації щодо реконструкції гіркового комплексу станції Коростень;

виконання в повному обсязі електрифікації станції Коростень-Житомирський та перегону Коростень-Житомирський – Пост Південний;

відновлення та електрифікація двоколіїної вставки на дільниці Коростень - Шепетівка (Ушиця -Яблунець - Вірівка, Новоград-Волинський-Орепи, Колодянка - Радулин, Майдан-Вила-Пост Жлобинський);

виконання роботи по вкладенню додаткових приймально-відправних колій на станціях дирекції та ін.

**Висновки і пропозиції.** На основі вище сказаного можна зробити такі висновки, що економічна ефективність від діяльності підприємств, від результату якої залежить його конкурентоспроможність, виражається фінансовим результатом, який досягається в процесі господарської діяльності залізничних підприємств при найбільшому задоволенні попиту на перевезення та послуги.

Саме від величини цього результату залежить, наскільки успішним є залізничне підприємство і в якому стані знаходиться його операційний менеджмент. Умовами досягнення такого результату є швидка реакція на зміни потреб споживачів, раціональна цінова стратегія, знання змін фактичних витрат і вміння корегувати ними.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Василенко В.О.* Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко.– Вид. 2-ге, виправл. і допов. –К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
2. *Гевко І.Б.* Операційний менеджмент: навч.посіб./ І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.
3. *Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент. Принципы и практика./ Л. Гэлловэй. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
4. *Звітність* фінансово-економічної діяльності Коростенської дирекції залізничних перевезень за 2013-2014 роки.
5. *Коробов М.Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 294 с.
6. *Макаренко М.В., Ейтутіс Г.Д., Пасічник В.І.* Нові підходи до оцінки показників експлуатаційної діяльності на залізничному транспорті України / Залізничний транспорт України. – 1998. – № 4 – 5.
7. *Основи економічної теорії* / за ред. В. А. Предборського. – К. : Кондор, 2002. – 621 с.
8. *Козырев В. М.* Основы современной экономики / В. М. Козырев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 432 с.

### REFERENCES

1. Vasulenko V.O. , T.I.Tkachenko *Virobnuchuy (operatciunuy) management*. [*Production (operational) management*]. Kyiv, Tcentr navch.l-ru, 2005. – 532 p.
2. Gevko I.B. *Operatciunuy management*. [*Operational management*]. Kyiv, Kondor, 2005. 228 p.
3. Gellovey L. *Operatciunuy management*. Pruncupu i praktika. [*Operational management. Principles and Practice*]. – Puter, 2002. – 320 p.
4. Reporting of financial and economic activity of Korosten railway department for 2013-2014. [Reporting of financial and economic activity of Korosten railway department for 2013-2014].
5. Korobov M. Financial and economic analysis of enterprises. [Financial and economic analysis of enterprises]. – Kyiv, T-vo «Znannia», KOO, 2002. –294 p.
6. Makarenko M., Eytutis G.D, Beekeeper V.I. *Novi pidxody do otsinky pokaznykiv ekspluatatsiinoi diialnosti na zaliznychnomu transporti Ukrainy*. [New approaches to the assessment of indicators of operational activities for railways of Ukraine]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy – Railway transport of Ukraine*, 1998, issue 4, pp. 4 - 5.
7. Predbors'kyi. V. A *Osnovy ekonomichnoi teorii* [Basic economic theory]. Kyiv, Kondor, 2002. 621p.
8. Kozыrev V.M. *Osnovy sovremennoi ekonomiky* [Fundamentals of Modern Economy]. –Moscow, Finansy i statistika, 2001.– 432 s.