

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 6, 2013 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339.137.2+65.012.32

*В. А. Деордієва,  
асистент, ДВНЗ «НГУ», м. Дніпропетровськ  
А. С. Ільїна,  
студентка, ДВНЗ «НГУ», м. Дніпропетровськ*

## ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ І РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕНІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

*V. A. Deordiyeva,  
National Mining University  
A. S. Iina,  
National Mining University*

### OPERATIONAL MANAGEMENT: THE NATURE AND ROLE IN THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATIONS

*Стаття присвячена розгляду теми про вплив операційного менеджменту на конкурентоспроможності організацій.*

*The article is devoted to the topic of the competitiveness of organizations in operations management.*

**Ключові слова:** операційний менеджмент, конкурентоспроможність, якість, операційна стратегія.

**Keywords:** operations management, competitiveness, quality, operational strategy.

#### **Вступ.**

Поняття "операція" позначається як виробництво предметів або виконання робіт та надання послуг. Тому ця діяльність пов'язана з конкурентоспроможністю.

#### **Постановка проблеми.**

У сучасних умовах підприємству складно вижити за високого рівня конкуренції. У статті розглянуті інструменти операційного менеджменту, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

#### **Мета статті.**

Виявлення впливу параметрів операційної системи на конкурентоспроможність підприємства.

#### **Результати.**

У спрямованості на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства враховується стратегія ведення операції, з одної сторони вимоги конкурентної боротьби у пошуку найбільш ефективних методів ведення операції, а з іншого вони не розділені й взаємопов'язані, тому це потребує проведення більш ретельних досліджень у цьому напрямку.

Операційний менеджмент - це всі види діяльності, пов'язаної з трансформацією матеріалів, інформації чи покупок.

Операційна стратегія - це розроблення загальної політики і планів використання ресурсів фірми, спрямованих на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Розвиток операційної стратегії полягає в :

- правильному визначенні конкурентних вимог до виробництва;
- розробленні планів, які гарантуватимуть, що операційні можливості виявляються достатніми для виконання цих вимог (операційні можливості - це портфель можливостей, потрібних для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і послуг), [1].

Оцінка операційної стратегії передбачає порівняння результатів роботи з дею і цілями організації.

Сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, коли в результаті ресурси перетворюються на готові вироби або послуги, становить операційний процес. Ефективність операційного процесу залежить від часу здійснення та ступеня неперервності роботи.

Операційний процес може бути обґрунтований за такими критеріями:

- обсягом та змістом виробничої програми;
- часом, що є в розпорядженні підприємства;
- простором, що виражений у виробничій площі, (робочі місця та техніка).

Конкурентоспроможність - здатність об'єкта або суб'єкта перевершити свого конкурента у заданих умовах.

Об'єкти, які оцінюються з точки зору конкурентоспроможності, можна розбити на три групи:

- товари;
- підприємства (як виробники товарів та послуг);
- регіони (райони, області, країни або їх групи).

Конкурентоспроможність товару споживач оцінює свої потреби та повноту їх задоволень. Маючи обмежені можливості, споживач прагне максимізувати ступінь своїх загальних задоволень.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з положення підприємства на ринку: відоме та невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, якість його продукції.

Конкурентоспроможність країни з точки зору споживача оцінюється за рівнем якості життя, яке забезпечується.

У конкурентоспроможності можна виділити чотири типи суб'єктів, що оцінюють її:

- споживач;
- виробник;
- інвестор;
- держава.

Споживач, оцінює конкурентоспроможність об'єктів з точки зору ступеня задоволення своїх потреб (найбільш значимі потреби повинні бути задоволені раніше, а ніж менш значимі).

Виробник оцінює свій товар з суми прибутку, яку той може принести, це рентабельність. У сферах зі швидкою оборотністю активів наприклад - торгівля, можливо заробити значно більший прибуток за рахунок зменшення рентабельності продажів, але за рахунок збільшення оборотності товарів.

Інвестор оцінює ефективність свого капіталу. Найважливішими характеристиками товару з точки зору інвестора є його затребуваність та рівень рентабельності продажів. Інвестора цікавлять не одиничні угоди з високоприбутковими товарами, а великі продажі, що приносять дохід більше тієї суми, яку інвестор отримує на свій капітал. Конкурентоспроможність організації означає для інвестора рентабельність підприємства як цілісну систему, його економічне становище, фінансову стійкість.

Держава оцінює конкурентоспроможність товару з точки зору затребуваності та соціальної значущості. Якщо вітчизняний товар є для населення значущим, але він коштує дорожче імпортного, держава може вплинути на це становище, застосувавши субсидії або дотації вітчизняному виробнику, або квоти та митні бар'єри до закордонних постачальників. Конкурентоспроможність країни може бути оцінена державою за ефективністю використання ресурсів, з урахуванням їх якості, також з урахуванням показників платоспроможності країни.

Конкурентоспроможність окремого торговельного підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої мети завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

Фактори, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку:

- 1) якість задоволення споживчого попиту;
- 2) ресурсний потенціал;
- 3) ефективність функціонування господарської системи, [6].

Взагалі на конкурентоспроможність впливає багато чинників, які залежать від менеджменту організації. Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька факторів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції, існує певна послідовність вирішення питань кожного з факторів.

Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, маркетингова підтримка, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства тощо. Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень, [3, с. 16-26].

Підприємства, які забезпечують собі високу якість та конкурентоспроможність, зможуть триматися на ринку.

Для стабільної якості будь-якої компанії необхідно розробити, стратегію якості. Ця стратегія, передбачає впровадження певної філософії. Її основні елементи відображені на рис. 1.

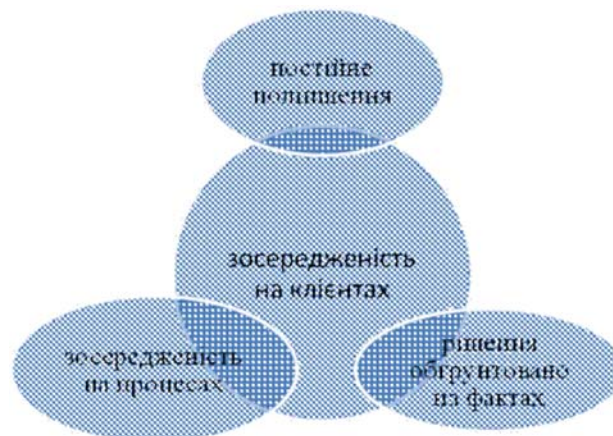


Рис. 1. Філософія забезпечення стабільної якості

У центрі стратегії якості, зосередженість на клієнтах та їх потребах. Це є критерієм якості. Зосередженість в даному випадку означає, що, приймаючи будь-яке рішення в управлінні компанією, ми повинні враховувати те, як воно позначиться на задоволеності клієнтів. Для ефективного менеджменту якості принципове значення має зосередженість на процесах. Практично будь-яку організаційну діяльність можна розглядати як процес, в ході якого "вхід" - це сировина, матеріал, інформація і т.д. перетворюється на якийсь "вихід" - це продукт з кінцевим результатом, що задовольняє потреби клієнта. Якість кінцевої продукції або послуг залежить від якості кожного окремого процесу та їх взаємопов'язаності. Зосередженість на процесах дозволяє забезпечити прозорість і керуваність виробничої діяльності компанії та робіт з обслуговування клієнтів. Ще один важливий елемент динамічної системи якості - постійні поліпшення. Діяльність з поліпшення якості спрямована на забезпечення максимальної відповідності виробленої продукції і послуг потребам клієнтів, а також на усунення виявлених недоліків в існуючих процесах.

Описаний підхід до забезпечення якості може бути використаний практично кожною компанією, в будь-якій сфері. Цей універсальний підхід був законодавчо закріплений серією міжнародних стандартів ISO 9000, [2].

Під поняттям якості продукції або послуг вважають відсутність дефектів, тобто якість продукції або послуг - це сукупність властивостей та характеристик товару або послуг, завдяки яким товар або послуга здатна задовольнити потреби споживача. Контроль та оцінка якості, методи управління якістю товару або послуги визначаються за допомогою стратегічного операційного менеджменту. Виходячи з цього можливо зробити висновок, якщо керівництво організації буде використовувати у своїй діяльності методи стратегічного операційного менеджменту, то це надасть можливість їм стати у своїй сфері лідерами і зробити своє підприємство результативним та рентабельним. Оцінювання керівництвом підприємства всіх змінних, що мають стратегічний характер, дасть змогу розрахувати, чи будуть досягнуті результати в майбутньому. Таким чином цими змінними можуть бути нові продукти або послуги, створені організацією, рівень задоволення споживача, ефективне ведення операцій чи будь-який інший чинник розвитку.

При оцінюванні стратегії відповідають на такі запитання:

1. Які головні чинники конкурентоспроможності товарів?
2. Як фірми-конкурентів стимулюють рекламу у збуті?
3. Як розробка фірм-конкурентів щодо найменувань (торгових марок) товарів?
4. У чому переваги упаковки товарів конкурентів?
5. Який сервіс пропонують конкуренти в гарантійний і післягарантійний період?
6. Чи використовують конкуренти для збуту місцеву торговельну мережу, чи створюють власну?
7. Які види транспорту практикують фірми-конкурентів?

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються дуже продуктивно, воно виявляється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це передбачає, що організація має стабільне місце на ринку товарів та послуг і його продукція користується постійним та великим попитом. Керівництво організації повинно вміти відстежувати та враховувати зміни, що робляться в умовах господарювання, і виконувати відповідні перетворення у веденні виробництва та реалізації продукції. Такими змінами можуть бути: зміна товарного середовища, впровадження нових технологій, вихід на нові ринки конкурентної переваги фірм та інше. Тобто важливу роль має розробка операційної стратегії організації.

Операційна стратегія є головною частиною стратегічного планування, яке забезпечує відповідні операційні завдання. Стратегічні завдання мають, деякий набір можливостей відповідних до умов адаптації та вимог клієнтів, щодо продукції фірми.

Операційна стратегія має успіх лише у тому разі, якщо вона розглядає всі можливі варіанти пріоритетів, та кожен з можливих компромісів. Ця стратегія розглядає, з одного боку, потреби споживачів, а з іншого – інших елементи структури організації. Такий підхід пов'язує загальну стратегію підприємства із цільовими ринками, виробничою структурою та операційними можливостями підприємства, [4, с.1184].

Можливо виділити ряд послідовних дій у розробці операційних стратегічних рішень:

1. Визначення потреби споживачів.
2. Вибір операційного процесу.
3. Забезпечення вертикальної інтеграції.
4. Ефективне використання виробничих потужностей.
5. Вибір продукту.
6. Удосконалення організації праці.
7. Удосконалення технології (способу виробництва).
8. Оптимізація товарно-матеріальних потоків.
9. Місце розташування виробничих потужностей.

Для розробки операційної системи сфери виробництва товарів необхідно розробити і прийняти стратегічні рішення проектного характеру, тобто скласти операційну стратегію. Із цього погляду операційна стратегія ґрунтується шляхом розробки виробничого процесу та інфраструктури його підтримки. Розробка процесу враховує в себе вибір технології, складання календарних графіків, визначення товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення такого процесу. Щодо інфраструктури, то рішення стосуються систем планування та управління забезпечення якості, її контролю, системи оплати праці операційної функції виробництва. Правильне поєднання таких видів діяльності блокує спроби наслідування шляхом створення ланцюга цінності. Цінність одного виду діяльності для споживача може бути підвищена за рахунок інших видів діяльності організації. Таким чином, правильне поєднання видів діяльності забезпечує конкурентну перевагу та високу прибутковість, [5, с.38-50].

**Висновки.** Найважливішим фактором поєднання різних функцій операційної стратегії - є ідея у загальній стратегії розвитку виробництва. Вибір ряду правильних комбінацій видів діяльності – є найбільш впливовий фактор конкурентної переваги, тому що окремі види діяльності впливають один на одного. Таким чином, спрямованість на досягнення високої конкурентоспроможності підприємства, стратегія ведення операцій, з одного боку, і вимоги конкурентної боротьби до пошуку найбільш ефективних методів ведення операцій - з іншого, нероздільні й взаємопов'язані, вони потребують проведення більш ретельних досліджень у цьому напрямку.

#### Список використаних джерел.

1. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О., Кириченко І.Г., Ажажа М.А. Операційний менеджмент. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.– 2010.
2. Державний Стандарт України, система управління якістю (основні положення та словник), (ISO 9000:2000, IDT).
3. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації // Конкуренція. - 2007. - С. 16-26.
4. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. – М.-2008. – С.1184.
5. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. - 2005. - С. 38-50.
6. (Електронний ресурс) Спосіб доступу : Економіка торговельного підприємства (конспект лекцій п.3.3) Спосіб доступу: <http://buklib.net/books/23493>.

#### References.

1. Voronkova V.G., Belichenko A.G., Zhelyabin V.O., Kirichenko I.G., Azhazha M.A. Operaciinii menedzhment. Navchal'nii posibnik dlya studentiv vischix navchal'nix zakladiv.– 2010.
2. Derzhavnii Standart Ukraini, sistema upravlinnya yakistyu (osnovni polozhennya ta slovník), (ISO 9000:2000, IDT).
3. Kolomic' I.F. Pidvischennya rivnya konkurentospromozhnosti pidpriemstva v sistemі faktoriv internacjonalizacii // Konkurenciya. - 2007. - S. 16-26.
4. SHeiz R.B. Proizvodstvennyi i operacionnyi menedzhment / R.B. SHeiz, N.Dzh. Ekvilain, R.F. YAkobs. – M.-2008. – S.1184.
5. SHkardun V. Integral' naya oценка konkurentosposobnosti predpriyatiya // Marketing. - 2005. - S. 38-50.
6. (Elektronniy resurs) Sposib dostupu : Ekonomika torgovel'nogo pidpriemstva (konspekt lekcii p.3.3) Sposib dostupu: <http://buklib.net/books/23493>.

*Стаття надійшла до редакції 14.06.2013 р.*



ТОВ "ДКС Центр"