

Операційні пріоритети як інструмент підвищення якості операційного менеджменту

Захаров Володимир Андрійович,

старший викладач кафедри менеджменту, логістики та економіки ХНЕУ
ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна), e-mail: vzakharov1986@gmail.com

Протягом останніх років тільки дуже небагато українських промислових підприємств розглядали операційні пріоритети як одне з можливих джерел підвищення якості операційного менеджменту на підприємстві. Як правило, щодо операцій підприємства обмежувалися скороченням витрат виробництва і прагненням максимально ефективно використовувати робочу силу.

Така стратегія розроблялася на рівні тактичних рішень, і, звичайно, цим займалися інженери, орієнтовані на технічну сторону справи. Українцям мало уваги приділялося тому, наскільки процеси, в результаті яких фірмою створюється продукція і послуги, відповідають її стратегії.

Проблеми операційного менеджменту і підвищення ефективності операційного менеджменту за допомогою операційних пріоритетів розглядалися у працях таких учених: Р. Чейза [3], Н. Еквілайна [3], Р. Якобса [3], Дж. Хейзер [5], С. Ськіннера [1], Т. Хилла [6].

Існують такі основні типи операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії [1].

Використовувати всі операційні пріоритети одночасно більшість українських промислових підприємств не має змоги, в них не вистачає коштів, кваліфікованих кадрів з цих питань, у наявності застарілі технології та матеріальна база.

Тому спочатку необхідно виділити, які пріоритети підприємство може запровадити самотужки за власний кошт, з найменшими витратами. Використовувати для збільшення конкурентоспроможності підприємства операційні пріоритети, такі як витрати виробництва, якість і надійність продукції, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів вимагає залучення значних кошт. Виходячи з цього на першому етапі необхідно зосередити свої зусилля на впроваджені таких пріоритетів:

1. Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність компанії випускати проведену нею продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші фірми, тобто термін виконання замовлення [2].
2. Надійність постачань. Цей операційний пріоритет пов'язаний із здатністю підприємства поставляти товари або послуги точно в обіцяний нею термін або навіть раніше, тобто з надійністю постачань. Для будь-якої компанії – виробника автомобілів, наприклад, надзвичайно важливо, щоб її постачальники комплектуючих щодня поставляли необхідну кількість даної продукції певного типа. Якщо комплектуючих, потрібних для виготовлення конкретної моделі машини, в певний момент не опиниться в наявності на тій ділянці складальної лінії, де вони вмонтовуються, весь конвеєр може зупинитися і стояти доти, поки не прибудуть ці комплектуючі. Крім того, в 90-х роках особливо велику увагу стали приділяти проблемі скорочення товарно-матеріальних запасів, що привело до подальшого підвищення ролі надійності постачань як оцінного критерію при виборі компаніями постачальників комплектуючих.
3. Здатність реагувати на зміну попиту. На багатьох ринках найважливішим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, є її здатність реагувати на зміну попиту. Загальновідомо, що у підприємців, у яких попит на

продукцію незмінно зростає, навряд чи будуть будь-які проблеми. Якщо попит на який-небудь товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупаються. Якщо ж попит починає падати, фірмі доводиться згорнути виробництво, і, як наслідок, вона стикається зі складними проблемами – необхідністю скорочення штату і активів. З цих причин здатність компанії протягом тривалого періоду швидко і адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом її операційної стратегії [3].

4. Інші критерії залежні від виду продукції. Це спеціальні послуги, які нерідко пропонуються виробниками для збільшення об'ємів продажів продукції, що випускається ними.

Технічна підтримка. Підприємства можуть чекати від постачальника комплектуючих надання технічної допомоги в розробці продукції, особливо на перших стадіях конструкторських робіт і виробництва.

Післяпродажна підтримка постачальника. Найважливішим пріоритетом може стати здатність підприємства забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після продажу. Вона полягає в постачанні запасних частин, що іноді в модифікації колишніх, старих комплектуючих і забезпеченні нового, вищого, рівня ефективності виробу. Швидкість, з якою компанія реагує на післяпродажні потреби клієнтів, також нерідко має вельми важливе значення.

Інші пріоритети пов'язані з такими характеристиками продукції: колірне оформлення, розміри, вага, можливість варіацій розміщення виробу на монтажній ділянці і зміни продукції залежно від конкретних потреб замовника, а також ступінь різноманітності товарної номенклатури.

Також необхідно використовувати заходи, що сприяють підвищенню ефективності операційного менеджменту, рекомендовані Ко-

Секція 1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю та інноваційною діяльністю

місією із питань продуктивності праці в промисловості Массачусетського технологічного інституту.

1. Приділяйте менше уваги проектам, що приносять короткочасний прибуток, і інвестуйте більше засобів у науково-технічні дослідження і конструкторські розробки.
2. Періодично переглядайте корпоративну стратегію своєї компанії, включаючи в неї реакцію на зміну конкурентної ситуації на міжнародному рівні. Це, своєю чергою, означає зростання рівня інвестицій в персонал і устаткування з метою поліпшення виробничих можливостей фірми [1].

Однак це не повний перелік заходів, які можна використовувати для підвищення якості операційного менеджменту, існує багато поєднань операційних пріоритетів між собою та сучасних концепцій.

Література

1. Захаров В. А. Аналіз сучасного стану операційного менеджменту на закордонних промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 45–52.
2. Иванова В. Й., Тімонін О. М., Ларіна К. В. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навч. посіб. Ч. 2. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 160 с.
3. Чейз Р. Б., Еквілайн Н. Д., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. М.: Вильямс, 2014. 950 с.
4. Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2016. 1056 с.
5. Hill T. J. *Manufacturing Strategy – Text and Cases*. (Burr Ridge IL: Richard D. Irwin, 2014).

