

ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто і запропоновано заходи з використанням операційних пріоритетів, які спрямовані на реалізацію операційної стратегії підприємства.

Аннотация. Рассмотрены и предложены мероприятия с использованием операционных приоритетов, направленных на реализацию операционной стратегии предприятия.

Annotation. Considered and proposed measures using operational priorities aimed at improving operational strategy.

Ключові слова: операційні пріоритети, підприємство, операційна стратегія, операційний менеджмент.

Аналіз спеціалізованих джерел показав, що використання операційних пріоритетів на українських промислових підприємствах є одиничні випадки. До цього часу не вирішено питання, яке поєднання та які операційні пріоритети потрібно використовувати для більш ефективного управління підприємством.

Проблеми операційного менеджменту та впровадження операційних пріоритетів на підприємстві розглядалися у наукових працях таких вчених: Чейза Р. Б., Еквілайна Н. Д., Якобса Р. Ф., С. Уїкхема, Тері Хілла.

Метою даної статті є обґрунтування використання операційного пріоритету "скорочення терміну виконання замовлення", який направлений на реалізацію операційної стратегії підприємства.

Існують такі основні види 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;
- 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 та застарілі технології і матеріальна база.

Тому спочатку потрібно виділити, які пріоритети підприємство може запровадити самостійно, за власний кошт, із найменшими витратами.

Проведений аналіз теоретичних джерел та обробка результатів експертного методу показали, що для підвищення ефективності операційної стратегії підприємства необхідно використовувати операційний пріоритет "термін виконання замовлення":

Операційний пріоритет "термін виконання замовлення", на деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність підприємства випускати вироблену продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші підприємства.

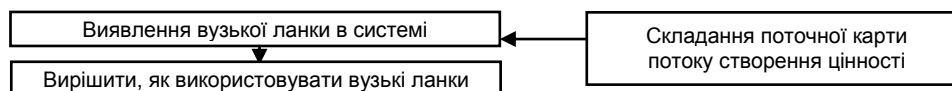
Для цього на підприємстві спочатку необхідно провести повний аналіз стану виробництва (потужності, стан устаткування, наявність робітників та їх кваліфікація), визначити вузькі місця та виходячи з цього визначити приблизний час виконання замовлення і розробити заходи для зменшення часу виконання замовлення.

Виходячи з цього виробництво продукції планується з урахуванням технологічного циклу виробництва продукції. Потрібно розробити заходи, спрямовані на збільшення пропускної спроможності вузької ланки за рахунок: введення додаткових одиниць устаткування, зменшення передатної партії деталей, скорочення часу на переналагодження устаткування, покращання обслуговування та забезпечення робочого місця.

Для покращання операційної стратегії пропонується використовувати даний алгоритм провадження операційного пріоритету "термін виконання замовлення" в поєднанні з принципами "5S" (допоможе швидше виявити вузькі ланки і скоротити термін виконання замовлення завдяки стандартизації та порядку) (рисунок):

1. Знайти вузькі ланки системи.
2. Вирішити, як використовувати вузькі ланки.
3. Узгодити всі інші дії з цим рішенням (переконатися, що всі робочі центри забезпечують безперебійну роботу вузької ланки).
4. Підвищити пропускну спроможність вузької ланки, або вирівняти виробництво за вузькою ланкою, щоб не було перевиробництва та простоїв устаткування на інших ділянках.
5. Якщо на попередньому етапі вузьку ланку було усунуто, то перейти до кроку 1 [2].

На стадії аналізу виробництва для наочності представлення виробничого потоку та більш ефективного виявлення вузьких місць і проблем на робочих ділянках пропонується використовувати складання карт потоку створення цінності.



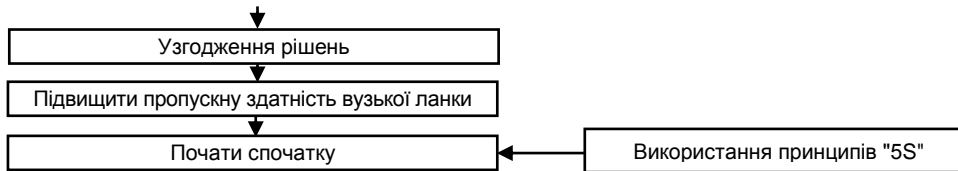


Рис. Алгоритм скорочення терміну виконання замовлення

Для аналізу структури робіт на всіх етапах виробничого циклу, необхідно визначити періоди, що припадають на основну, допоміжну і непродуктивну діяльність, оцінити рівень організації робочих місць на предмет того, чи дозволяє вона співробітникам працювати з 100-відсотковою продуктивністю, провести хронометраж виробничих операцій. У ході аналізу застосовувати складання карт створення потоку цінності і використовувати спеціальне програмне і апаратне забезпечення.

Для реалізації операційної стратегії за допомогою скорочення терміну виконання замовлення пропонуються такі заходи:

1. Реорганізація робочих місць за допомогою ергономічних підходів відповідно до перепланування матеріальних потоків на виробництві та до нових вимог управління виробництвом. Така реорганізація покликана дати працівникам можливість досягти більш високого рівня продуктивності праці. Адже наскільки б грамотно не були побудовані системи мотивації та оплати праці, якщо організація робочого місця погана або різке освітлення, сильний шум, надмірні задуха або холод викликають підвищену напруженість чи стомлюваність у процесі здійснення робочого завдання, то можливість досягти високого рівня продуктивності неможлива.

Для реорганізація робочих місць пропонується використовувати принцип "5S" – це система організації та раціоналізації робочого місця:

"сортування" – чіткий поділ інструменту на потрібні і непотрібні, і позбавлення від останніх;

"дотримання порядку" (акуратність) – організація зберігання необхідних інструментів та деталей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

"утримання в чистоті" (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

"стандартизація" (підтримка порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

"вдосконалення" (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій [3].

2. Необхідно запровадити масові технологічні нововведення, здійснені на основі рацпропозицій співробітників відповідних відділів, а також підвищення кваліфікації працівників внутрішніми силами (більш досвідчені співробітники за допомогою відділу персоналу навчали своїх колег, які показували результати нижче необхідного рівня).

3. Об'єднати контролерів, зайнятих у проміжній перевірці по ділянках і в кінцевому контролі, в одну мобільну команду. Цей захід дозволив перейти до цільового використання вимірювального інструментарію, скоротити комунікаційні шляхи, тим самим сприяючи запобіганню помилок, пов'язаних з передачею інформації, уникнути подвійної роботи з перевірки якості, підвищити професіоналізм співробітників за рахунок обміну досвідом.

4. Удосконалити процес доставки матеріалів та інструменту, щоб вони безпомилково і своєчасно потрапляли на потрібне робоче місце. Необхідно перепланувати матеріальні потоки, на кожній ділянці виділений працівника, що відповідатиме за постійну наявність необхідного групового матеріалу, а відповідальність за наявність матеріалів та інструментів на конкретних робочих місцях була покладена на персонал складу, у функції якого також включили управління місцями проміжного складування. Таким чином, були розширені і уточнені робочі завдання на певних ділянках.

5. Необхідно поставити нові завдання, пов'язані з реалізацією прийнятої на підприємстві операційної стратегії направленої на процес безперервного поліпшення за участю всіх працівників підприємства.

6. Необхідно призначити відповідних працівників, в обов'язки яких поставити завдання стежити за проходженням замовлення та вирішувати виникаючі по ходу проблеми з цим замовленням.

Ці дії дозволили практично за рахунок внутрішніх ресурсів істотно скоротити час простою і очікування при невеликих інвестиційних та кваліфікаційних витратах.

Наук. керівн. Іванова В. Й.

Література: 1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Д. Еквилайн, Р. Ф. Якобс. – М. : ИД "Вильям", 2004. – С. 950. 2. Элияху М. Голдрат. Цель. процесс непрерывного совершенствования / Э. М. Голдрат – М. : Попури, 2009. – С. 496. 3. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни "Операційний менеджмент" : навчальний посібник Ч.2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.