

Магістр 2 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

**ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ
ПРІОРИТЕТІВ ЯК ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. Розглянуто та запропоновано заходи з використанням операційних пріоритетів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аннотация. Рассмотрены и предложены мероприятия с использованием операционных приоритетов, которые направлены на повышение конкурентоспособности предприятия.

Annotation. The measures with the use of operating priorities which are directed on the increase of competitiveness of enterprise was considered and offered.

Ключові слова: операційні пріоритети, підприємство, операційна система, конкуренція, експертний метод.

Аналіз наукових праць показав, що використання операційних пріоритетів на українських промислових підприємствах є одиничними випадками. Залишається невирішеним питання, яке поєднання та які операційні пріоритети потрібно використовувати для більш ефективного управління підприємством.

Проблеми операційного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою операційних пріоритетів розглядалися у працях таких вчених: Чейза Р. Б., Еквілайна Н. Д., Якобса Р. Ф., С. Уїкхема, Тері Хілла.

Метою цієї статті є обґрунтування найбільш ефективного поєднання операційних пріоритетів, які не вимагають значних матеріальних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

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, у них не вистачає коштів, кваліфікованих кадрів з цих питань, а технології та матеріальна база застарілі.

Тому спочатку необхідно виділити, які пріоритети підприємство може запровадити самотужки, за власний кошт, з найменшими витратами.

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу рішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних фахівців, що прекрасно

кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами дістали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського "*expertus*" – досвідчений) – це особи, що мають знання і здатні висловити аргументовану думку щодо явища, яке вивчається.

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Метод експертних оцінок включає три складові:

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні та інтуїції експертів, заснований на їх знаннях і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура є завершальною частиною роботи експерта, який формує рішення щодо цієї проблеми і дає оцінку очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки мають бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на цьому етапі доцільне використання обчислювальної техніки.

В умовах недостатньо повної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. Нині сфера застосування методу розширюється, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу, появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану.

Етапи підготовки і проведення експертизи:

формулювання мети експертного аналізу;

формування групи організаторів експертизи;

розробка процедур проведення експертної оцінки;

підбір експертів;

отримання експертних оцінок;

обробка результатів опитування та аналіз отриманих даних;

встановлення міри досягнення мети експертизи.

Раціональне використання інформації, що отримується від експертів, можливе за умови перетворення її у форму, зручну для подальшого аналізу.

Формалізація інформації, що отримується від експертів, має бути спрямована на підготовку вирішення таких завдань, які не можуть бути повною мірою описані математично.

Труднощі при оцінюванні полягають у тому, що, окрім явищ, об'єктів, чинників, стан яких може бути виражений кількісно, доводиться оцінювати якісні чинники, рівень яких не можна точно визначити. Частина інформації, що не піддається кількісному виміру, необхідно представити у вигляді непрямих оцінок.

Якщо експерт здатний порівняти та оцінити які-небудь об'єкти, явища, чинники, варіанти дій, приписавши кожному з них яке-небудь число, то говорять, що він має певну систему переваг.

Залежно від того, за якою шкалою задані ці переваги, експертні оцінки містять більший або менший об'єм інформації і мають різну здатність до математичної формалізації.

Шкала – це інструмент (прийнята система правил) оцінки (виміру) яких-небудь об'єктів або явищ.

Мета полягає у впорядкуванні об'єктів (явищ), а точніше, у виявленні за допомогою експертів прихованої впорядкованості, яка, за припущенням, властива безлічі об'єктів. Результатом оцінки є рішення про те, що який-небудь об'єкт (явище) прийнятніший за інший відносно якогось критерію.

На базі оцінок експертів виходить узагальнена інформація про досліджуваний об'єкт і формується рішення, що задається метою експертизи. При обробці індивідуальних оцінок експертів використовують різні кількісні та якісні методи. Вибір того або іншого методу залежить від складності вирішуваної проблеми, форми, у якій представлені думки експертів, цілей експертизи.

Найчастіше при обробці результатів опитування використовуються методи математичної статистики.

Обробка результатів експертного методу показує, що використання для збільшення

конкурентоспроможності підприємства операційних пріоритетів, таких як витрати виробництва, якість і надійність продукції, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, вимагає залучення значних коштів. Виходячи з цього підприємствам необхідно зосередити свої зусилля на впровадженні таких пріоритетів [1]:

1. Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність компанії випустити проведену нею продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші фірми, тобто термін виконання замовлення.

Для цього підприємству спочатку необхідно провести повний аналіз 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.

Також пропонується використовувати такий алгоритм для скорочення термінів виконання замовлення [2]:

1. Знайти вузькі ланки системи.
2. Вирішити, як використовувати вузькі ланки.
3. Узгодити всі інші дії з цим рішенням (переконатися, що всі верстати і робочі центри забезпечують безперебійну роботу вузької ланки).
4. Підвищити пропускну здатність вузької ланки.
5. Якщо на попередньому етапі вузьку ланку було усунуто, то перейти до кроку 1.

Також підприємству необхідно провести роботи з постачальниками, знайти більш надійних постачальників, надати точну інформацію про час, коли їм потрібні комплектуючі чи сировина з запасом часу, створення резервного запасу.

Важливе значення в рамках нового управлінського мислення надається вибору постачальників комплектуючих вузлів, сировини, матеріалів та організації постачання загалом. У рамках традиційного підходу до організації виробництва керівники основні зусилля в цій сфері спрямовують зазвичай на пошук найбільш дешевих джерел сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Усіляко прагнуть змусити субпідрядників конкурувати між собою.

При аналізі та виборі постачальника слід звернути увагу на такі фактори [3]:
ступінь монополізації ринку, кількість можливих постачальників;
наявність дефіцитів різного походження, співвідношення попиту і пропозиції;
політичні ризики;
можливі форс-мажорні обставини;
географічне положення постачальників і ризики, пов'язані з географічним положенням;
інші можливі загрози зриву поставок.

На основі проведеного аналізу пропонується для матеріалів, що належать до стратегічних, вибирати партнерство у відносинах з постачальниками. Для некритичних матеріалів – опортуністичні відносини. А ось стосовно матеріалів,

постачання якими викликає проблеми, і основних матеріалів, однозначного рішення немає. Вибір робиться індивідуально в кожному конкретному випадку.

Такий підхід дозволяє приймати зважені рішення у відносинах з постачальниками, планувати тактичні дії виходячи з обґрунтованої стратегії роботи. Звичайно, він вимагає додаткових витрат часу і сил підрозділу. Але водночас дозволяє скорочувати витрати і підвищувати ступінь адаптації підприємства до мінливих ринкових умов не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі.

Існують такі сучасні підходи до праці з постачальниками [3]:

зниження витрат на сировину або матеріали, але не на шкоду їх якості або термінів поставки;

налагодження довгострокових відносин з декількома постачальниками;

створення для них гарантованого ринку як аналога системи довгострокового контактування, де конкуренція є не всеосяжною, а лише одним із інструментів стратегічного планування, тобто перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найбільш ефективних субпідрядників, які забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва та низький рівень витрат.

У середині виробництва система "постачання" доповнюється системою подачі сировини, матеріалів і заготовок, за допомогою якої максимально скорочується час переходу від однієї технологічної або виробничої операції на іншу.

Ці заходи збільшують ефективність співпраці з постачальниками, а в подальшому це приведе до зменшення витрат за рахунок скорочення складських площ та витрат на зберігання матеріалів.

Також підприємству необхідно зосередитись на інших критеріях, які залежать від виду продукції. Це спеціальні послуги, які нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними.

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

Наук. керівн. Іванова В. Й.

Література: 1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Р. Б., Еквилайн Н. Д., Якобс Р. Ф. / ИД "Вильям", 2004. – С. 950. 2. Элияху М. Голдрат. Цель. процесс непрерывного совершенствования / Элияху М. Голдрат / Попурри, 2009. – с. 496. 3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.