

дає можливість розробляти і використовувати комплексну систему маркетингового потенціалу, а поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей» [5, с. 63].

Отже, застосування концепції інтегрованого управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства надає можливість одночасно взаємно пов'язати внутрішні ресурси маркетингового потенціалу підприємства з потребами споживачів на певному сегменті ринку, з метою забезпечення результативної діяльності торговельного підприємства на основі визначених пріоритетів його розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні механізму управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства на основі запропонованого інтегрованого підходу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маслак О. И. Концептуальные подходы к управлению маркетинговым потенциалом предприятия / О. И. Маслак // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 112–115.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под. ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 752 с.
3. Балабаниць А. В. Концептуальна модель інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії / А. В. Балабаниць // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 63–67.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Фатхутдинов Р. А. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» Интел – Синтез», 2000. – 640 с.
5. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурлицька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 60–63.

УДК 005.92

ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРУКТУР І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В. М. Білявський, кандидат економічних наук

Постійне своєчасне та якісне управління процесом функціонування операційної системи підприємств є невід'ємною складовою їх повсякденної діяльності, одним із важливих аспектів конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки. Від організації функціонування операційної системи, а саме своєчасності поставок матеріальних ресурсів у необхідному асортименті, кількості та відповідної якості на виробництво, значною мірою залежить рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість, а отже, рівень прибутку та рентабельності підприємства.

За останні роки операційний менеджмент зазнав значних змін і наразі є однією з важливих складових розвитку та конкурентоздатності підприємств. Актуальність статті полягає в значимості функціонування операційної

системи підприємств, у пошуку ефективних способів оптимізації процесу управління операційною системою в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, М. Ханна та В. Ньюман вивчали комплексний підхід до операційного менеджменту в частині додавання цінності для клієнтів [1], тоді як Р. Рассел та Б. Тейлор проаналізували теоретико-методологічні аспекти створення вартості в ланцюжку харчування [2]. Вдалою є праця В. Чейза, Ф. Джекобса, Н. Дж. Аквіліано [3], у якій вони дослідили й детально описали способи досягнення конкурентних переваг. Але питанням формування операційних структур підприємства та забезпечення їх ефективної діяльності поки що

приділено недостатньо уваги. Тому завдання цієї статті – структурувати операційну систему підприємства, систематизувати зв'язки алгоритму організації операційних рішень та визначити основні напрями вдосконалення процесу управління функціонування підсистемою забезпечення операційної системи.

Сучасні вимоги до організації бізнесу, підвищення якості продукції, швидко змінні умови конкуренції, а також усебічний погляд на проблеми управління свідчать про те, що ефективне управління операціями є необхідною умовою для успішного функціонування підприємства. Управління процесом функціонування операційної системи підприємства здійснюють операційні менеджери. Операційні менеджери найнижчого рівня управління повинні вміти визначити найбільш раціональну структуру побудови і забезпечення операційних процесів і управління ними. Старші операційні менеджери відповідають за розробку стратегічного напрямку організації з самого початку операційного процесу. Вони вирішують, які технології слід використовувати, як варто розмістити виробничі потужності, а також розробляють стратегію управління цими потужностями.

Повна система операційної діяльності підприємства називається операційною і є центральною ланкою будь-якого підприємства з виробництва та реалізації товарів і надання послуг. «Операційний менеджмент – це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, необхідних для перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії та професійних навичок у товари та послуги для задоволення потреб зовнішнього середовища» [4, с. 124]. Завдання кожного підрозділу підприємства можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої операційної програми та досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, праці, часу та грошових засобів.

Операційні системи залежно від типу і структури побудови мають складну мережу передання інформації: проста кільцева, ра-

діально-кільцева, проста гратчаста, складна гратчаста, місткова, з перехресними зв'язками.

Схема підпорядкованості ланок операційних систем, як правило, ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні та проміжні ланки.

Операційні системи мають загальну мету: виробництво продукції з одночасним представленням послуг на ринку споживачів.

В основу побудови операційних систем закладено виділення основної ланки (технології). Які слід розуміти як прийнятий для будь-якого бізнесу метод з'єднання економічних, людських та інформаційних ресурсів, коли створюється товар або надається послуга споживачеві.

Виділення основної ланки операційних систем означає введення принципу ієрархії в управлінні операціями. У цьому випадку ієрархічний принцип є вихідним у побудові операційного менеджменту. Усі ланки, елементи та процедури субординовані.

Управління операціями – це традиційно авторитарний процес, що припускає ланцюг команд. В основі ієрархічної побудови операційних систем спостерігається переважання ролі базової технології. Найбільш прийнятно цей принцип реалізує функціональний підхід. Основа побудови операційної системи є вертикаль. Ця технологічна ієрархія в управлінні операціями повинна обов'язково відбиватися в ієрархіях відповідальності, посад, обов'язків і технологій [1, с. 85].

Проектовані, створені та експлуатовані наразі операційні системи, що відносяться до різноманітних сфер людської діяльності, характеризуються складністю, що зростає, як у кількісному, так і в якісному аспектах.

Виробничі операційні системи охоплюють будь-які підприємства з випуску продукції та надання послуг.

У цих системах, створених на основі раціонального поділу праці та співвідношення в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто дії з конвертування вхідних матеріалів у товари і послуги [2, с. 56].

У подальшому вивченні та усвідомленні основних класифікаційних ознак операційних

систем слід ознайомитися більш детально з наведеними ознаками.

Технічна операційна система – це система, що складається з комплектуючих частин, сполучених між собою, призначена для самостійного виконання заданих функцій: виробництва конкретного виду продукції (або вчинення конкретного виду роботи) із можливим задоволенням визначених потреб споживачів.

У процесі вивчення слід звернути увагу на жорсткі та багатоваріантні системи:

Жорсткі системи – це системи, що потребують однозначної відповідності між процесами та продуктами, де перелік необхідних ресурсів є кінцевим і завершеним.

Такі технології дозволяють забезпечувати найбільш високу поточну ефективність, тоді як вони дуже вразливі стосовно чинників зовнішнього середовища.

Багатоваріантний тип системи припускає наявність декількох альтернативних комбінацій вихідних ресурсів та декілька альтернатив основних технологій.

Слід зазначити, що ці два типи операційних систем прийнято називати однорідними і гетерогенними. Дана класифікація є гранично агрегованою, а значить, і абсолютною, у той же час необхідною для вирішення стабільних і інноваційних завдань операційного менеджменту.

Продовжуючи дослідження, слід розглянути методи спрощення операційних систем. Одним із цих методів є метод відкидання варіантів. Він складається з таких етапів з: множини ресурсних комбінацій вибирається найбільш доступна (найдешевша); множини технологічних рішень вибирається рішення прив'язане саме до даних ресурсів; вибирається модель зв'язку процесів і продуктів, що є найменш варіантною.

Основою операційного менеджменту є оперативне управління.

Оперативне управління виробництвом включає функції календарного планування і диспетчеризації виробництва, рознарядки робіт і контролю термінів їх виконання. «В оперативне управління виробництвом входить визначення обсягу партії одноразово виготовленої продукції, видача нарядів на виконання

робіт, розміщення замовлень на матеріали, контроль термінів виконання та завершення робіт» [5, с. 447].

Основне завдання оперативного управління підприємством є забезпечення безперебійної, ритмічної і взаємоузгодженої роботи всіх підрозділів.

Формалізоване оперативне управління виробництвом є важливою складовою частиною діяльності підприємства. Системи оперативного управління виробництвом, якістю, матеріально-технічними запасами і технічним обслуговуванням побудовані на «...одних і тих же основних принципах» [5, с. 440]. Мета цієї системи – забезпечення економічно ефективної реалізації цілей організації.

У цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального і горизонтального) поділу праці та сполучення в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки (перетворенню) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище (рис. 1).

Операційна система складається з трьох підсистем [6, с. 96]: переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати); забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми); планування і контролю (одержує інформацію з зовнішнього та внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми та підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема).

Під структурою операційної системи доцільно розуміти постійний порядок внутрішніх просторово-часових зв'язків системи між її елементами і взаємодія їх із зовнішнім середовищем, що визначає функціональне призначення останньої.

Приведена структуризація операційних систем (рис. 2–4) дає можливість досліджувати ефективність функціонування підсистем і елементів окремо, використовуючи найпростіші дворівневі структури типу «система –

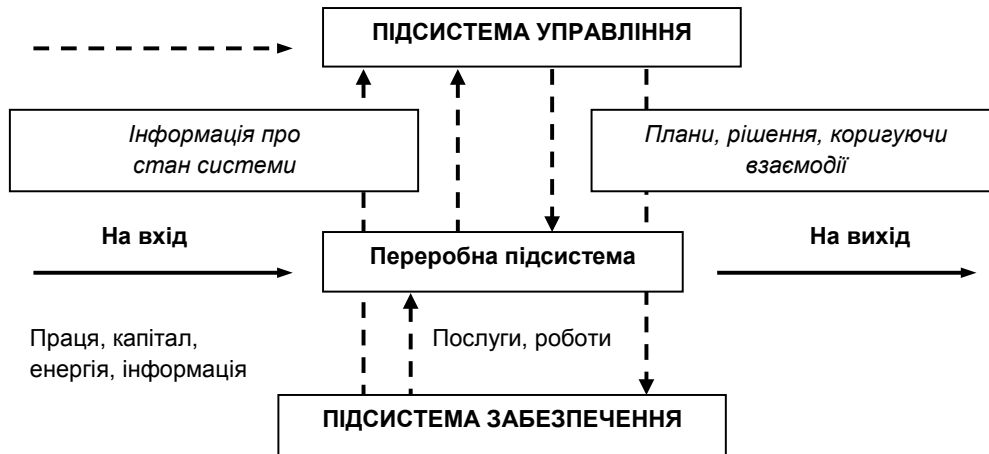


Рис. 1. Структура операційної системи

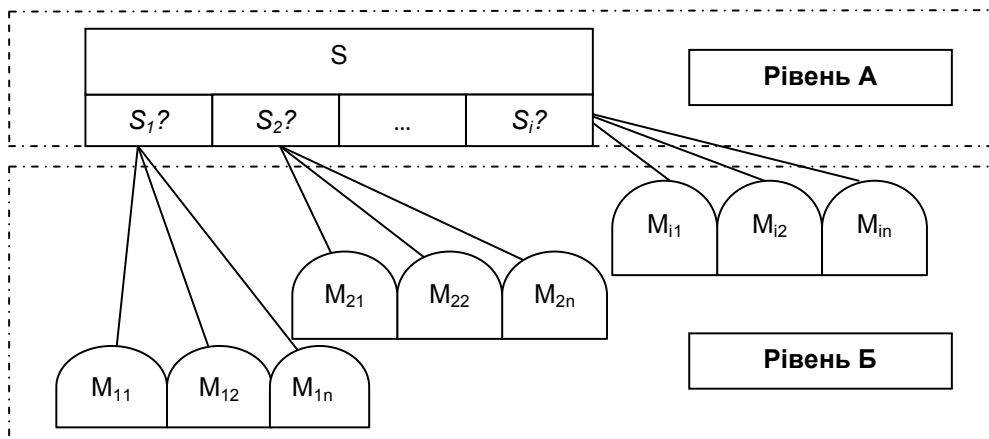


Рис. 2. Радіальна структура операційних систем

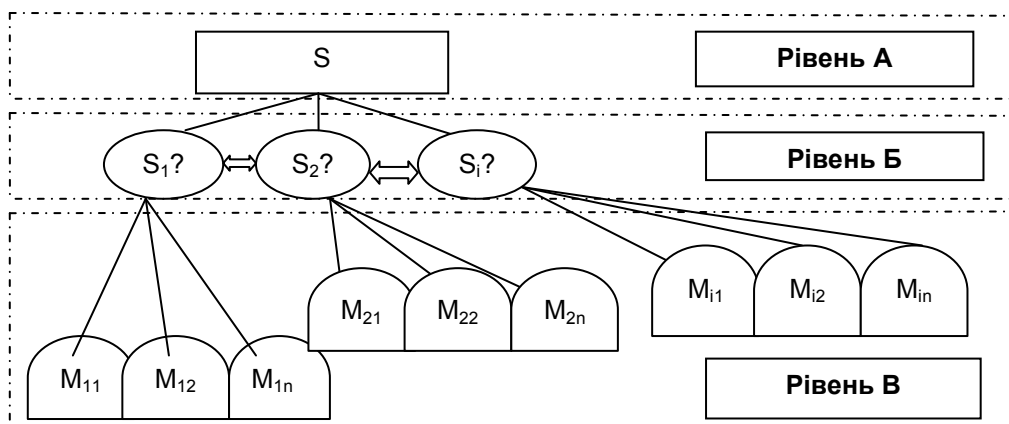


Рис. 3. Радіально-вузлова структура операційних систем

елементи». Таким чином, починаючи з першого рівня обчислюються характеристики всіх елементів системи. Кожний новий крок дослідження системи є одним із елементів більш високого ієрархічного рівня, характери-

ка якого визначена на попередньому кроці. Наприклад, для радіальної структури (див. рис. 2), підсистема $S_i?$ буде «системою» стосовно елементів $M_{i1}, M_{i2}, \dots, M_{in}$.

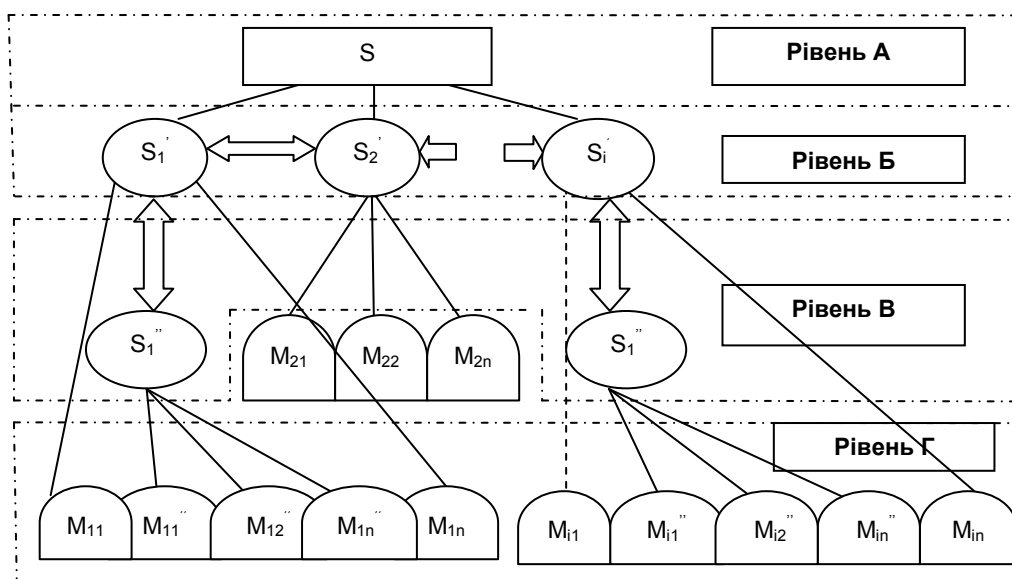


Рис. 4. Деревоподібна структура операційних систем

При радіальній структурі кожен із елементів M_{in} будь-якої підсистеми S_{2i} безпосередньо пов'язаний із системою.

Радіально-вузлова структура припускає зв'язок кожного елемента із системою S через визначену підсистему S_{2i} .

При радіальній структурі кожний із елементів M_m будь-якої підсистеми безсистемою.

Деревоподібна структура є найбільш загальною і припускає зв'язок елемента із системою через множину підсистем і зв'язків, при цьому кожний елемент безпосередньо пов'язаний лише з однією з підсистем [7, с. 11–12].

Зауважимо, що до розглянутих особливостей операційних систем викликають необхідність особливого підходу при дослідженні їхнього функціонування, проектування і модернізації. Від розуміння операційної системи в цілому як внутрішніх, так і зовнішніх її функцій, структури передачі інформації і управління системою залежить можливість операційного менеджера приймати ефективні управлінські рішення.

Стратегії підвищення ефективності діяльності операційних структур засновані на часі виконання операцій, фокусуються на скороченні термінів виконання всіх операцій. Основна ідея полягає в тому, що зазвичай терміни скорочуються – продуктивність підвищується, нова продукція з'являється на ринку швид-

ше, обслуговування клієнтів покращується (рис. 5).

Перша організаційна процедура в управлінні операційними інноваціями полягає у виявленні (або прогнозуванні) та поданні ймовірних або реальних змін. Це легше забезпечити, плануючи спочатку обмежені масштаби удосконалювальних інновацій. Отже, у практиці операційного менеджменту допускаються багаторазові спроби провадження інновацій.

Друга організаційна процедура управління операційними інноваціями полягає у виявленні й поданні побічних ефектів і явищ, що виходять за межі змінюваної функції або адаптивної реакції системи. Одним із можливих приводів для відмови завдяки вдосконалюваним інноваціям є наявність великих зовнішніх негативних ефектів, що призводять до довгострокової відсутності рівноваги на підприємстві.

Третя організаційна процедура – це співвіднесення цілей і критеріїв удосконаленої чи адаптивної інновації з цілями операційної системи в цілому. У операційному менеджменті діє правило: інноваційні цілі повинні обов'язково бути компонентом загальних цілей діяльності системи. Це може стосуватися таких аспектів, як місія підприємства, імідж, стратегічне прогнозування тощо [8, с. 130–132].

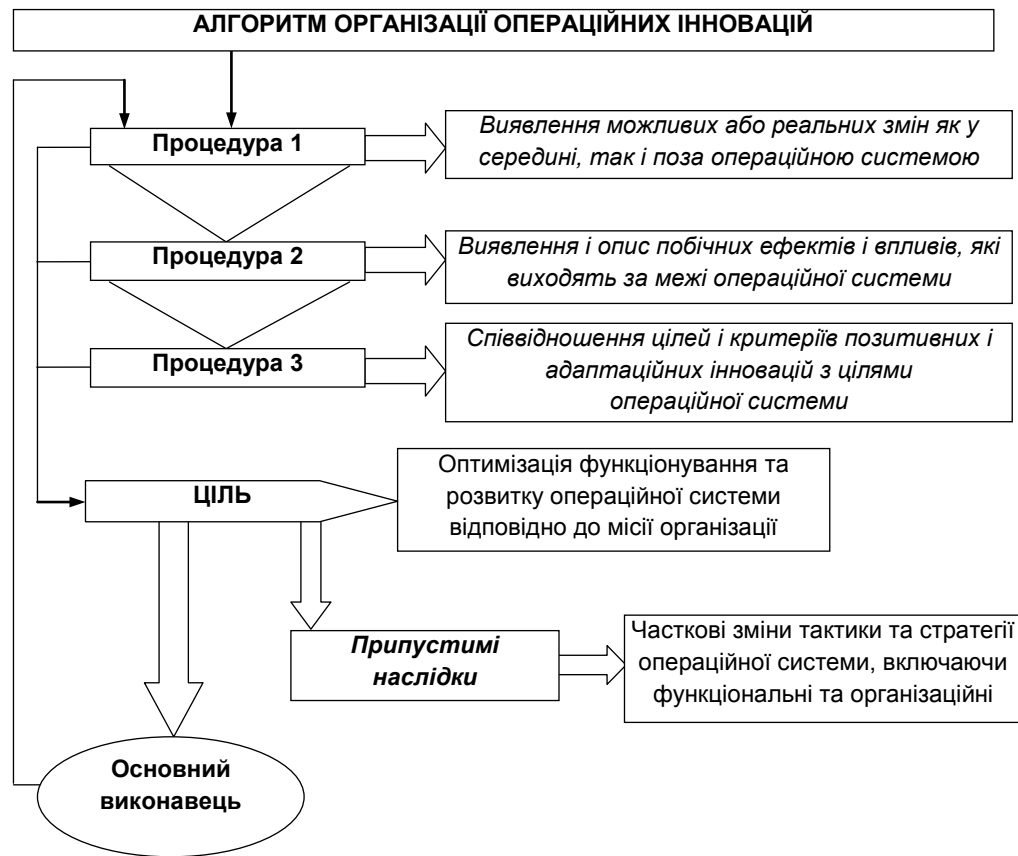


Рис. 5. Схема зв'язків алгоритму організації операційних рішень

Будь-яка операційна система може використати один з розглянутих варіантів вироблення оптимального плану виробництва з мінімальними витратами.

Операційну систему можна визначити як одну з підсистем організації, в рамках якої здійснюється реалізація операційної функції, що включає в себе дії, унаслідок яких виробляються товари, надаються послуги, виконуються роботи для задоволення зовнішніх запитів щодо даної організації споживачів. Операційна система організації належить до класу економічних систем, яким притаманна низка загальних характеристик, зокрема відкритість і гомеостатичність; складність і поліструктурність; нестаціонарність окремих параметрів системи; унікальність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки; здатність протистояти ентропійним тенденціям; здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; здатність і прагнення до цілевстановлення.

Операційний менеджмент центральною лінією проходить через усю діяльність щодо створення (чи зміни стану) продукту шляхом перетворення необхідних ресурсів у потрібні товари, послуги за визначальної ролі операційних менеджерів і оперативної інформації. Формування ефективної системи управління операціями націлена на побудову управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату діяльності підприємства.

Класифікація операційних систем передбачає виділення їх різновидів за обраною класифікаційною ознакою. Такою ознакою можуть бути: тип кінцевого результату операційної діяльності; широта номенклатури та асортименту кінцевого продукту; ступінь гнучкості операційної системи; ступінь дискретності перебігу операційного процесу; метод організації виробництва; спосіб управління запасами сировини або готової продукції; підхід до встановлення рівня виробничої потужності тощо.

При проведенні аналізу складових і показників діяльності підсистем операційної системи підприємства в різних періодах її функціонування виявляється як позитивний, так і негативний вплив процесу управління. Аналіз процесу управління підсистемою забезпечення та оперативного управління запасами в ній є невід'ємною складовою для визначити напрямів удосконалення управління процесом функціонування всієї операційної системи підприємства.

Аналізуючи сучасний стан підприємств, до основних напрямів удосконалення процесу управління функціонування підсистемою забезпечення операційної системи відносимо:

- удосконалення процесу моніторингу та управління запасами;
- упровадження інновацій у процес управління;
- упровадження аутсорсингу;
- мінімізація людського чинника та впровадження автоматизації в процесі управління;
- упровадження систем управління якістю;
- оптимізацію витрат на організацію процесу управління.

Отже, у статті визначені основні теоретичні аспекти та методи дослідження процесу функціонування операційної системи підприємства на прикладі підсистеми матеріально-технічного забезпечення. Викладені вище напрями вдосконалення складових процесу управління функціонування операційної системи підприємств є організаційними рекомендаціями підвищення ефективності управління. Результатом упровадження організаційних рекомендацій щодо вдосконалення складових процесу

управління відділом матеріально-технічного забезпечення та управління запасами у функціонуванні операційної системи підприємства є підвищення конкурентоздатності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з пошуком ефективних операційних структур управління підприємством тих чи інших галузей діяльності за різних стратегій функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Hanna M. D. Integrated operations management. Adding value for customers. – 1st edition / M. D. Hanna, W. R. Newman. – New Jersey : Prentice Hall, 2001. – 753 p.
2. Russell S. Roberta. Operations Management : Creating Value Along the Supply Chain / Roberta S. Russell, Bernard W. Taylor. – 7 edition. – N.-Y. : John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 832 p.
3. Chase R. B. Operations management for competitive advantage / Tenth edition // R. B. Chase, F. R. Jacobs, N. J. Aquilano. – N.-Y. : Irvin McGraw-Hill, 2004. – 765 p.
4. Василенко В. А. Виробничий (операційний) менеджмент / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2009. – 478 с.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
7. Hill V. The Encyclopedia of Operations Management / V. Hill. – New Jersey : FT Press, 1 edition, 2012. – 408 p.
8. Kamauff J. Manager's Guide to Operations Management / J. Kamauff. – N.-Y. : McGraw-Hill, 1 edition, 2009. – 272 p.