За критерієм створення кінцевого продукту — бізнес-процеси, які приймають безпосередньо участь у створенні продукту чи послуги (основні), та допоміжні бізнес-процеси, без виконання яких неможлива основна діяльність підприємства.

За часткою в загальних витратах можна виділити основні та неосновні бізнес-процеси. До основних належать процеси, які мають досить високу частку витрат (це можуть бути процеси матеріально-технічного забезпечення, виробництва, збуту і т. д.), до неосновних належать бізнес-процеси, які забезпечують функціонування основних і їх частка витрат значно менша.

Така класифікація бізнес-процесів необхідна для використання менеджерами компанії, оскільки дає можливість аналізувати процеси діяльності підприємства і впроваджувати ефективне управління.

Досвід впровадження процесного управління дозволяє виділити низку його переваг. В результаті, ми можемо отримати зниження собівартості, високу якість продукції чи послуг, економію адміністративних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також підвищення ринкової вартості компанії та забезпечення прозорості бізнесу.

УДК 65.014

А. В. Вакуленко, канд. екон. наук,
доц. кафедри менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ВИРОБНИЧИХ КОМПАНІЯХ

Охарактеризовано сучасні системи управління операційною діяльністю, що базуються на ідеї постійного вдосконалення операційних процесів, наведено досвід впровадження розглянутих підходів на конкретних підприємствах.

It is characterised modern control systems of operational activity which are based on idea of constant perfection of operational processes, experience of introduction of the considered approaches at the concrete enterprises is resulted.

Багаторічний досвід роботи організацій різного типу, що застосовують різноманітні підходи до вдосконалювання бізнес-процесів, переконує у тому, що у сучасному конкурентному світі недостатньо, щоб компанія була просто гарною. Вона повинна

бути досконалою. Для цього їй варто приділяти увагу всім своїм складовим, домагаючись оптимального використання усіх наявних ресурсів, якими вона володіє.

Серед усіх складових бізнесової організації особливу увагу є сенс привернути до операційної системи, у якій фактично створюється цінність для споживача, тобто реалізується більшість основних бізнес-процесів. Відповідно, ефективне управління операційними процесами — це одна з важливіших задач, що постає перед менеджментом усіх без винятку компаній. Даний процес є постійним і задача вдосконалення усіх операційних процесів є першочерговою. Відтак, дослідження сучасних систем управління операційною діяльністю, що застосовуються провідними компаніями світу, та аналіз можливостей їх застосування вітчизняними компаніями є актуальним завданням сьогодення.

У практиці менеджменту як закордонних, так і вітчизняних компаній існує ряд підходів до управління і організації операційної діяльності, застосування яких сприяє досягненню визначених цілей і задач. До їх складу належать:

1. *Ідеї теорії обмежень Е. Голдрата,* застосування яких дозволяє вирішити задачу збільшення пропускної здатності устаткування через кращу організацію виробничих процесів на базі використання визначеного інструментарію. Суттєвою перевагою застосування ідей теорії обмежень є залучення мінімальної кількості інвестицій у процесі проведення змін. Фактично мова йде про найбільш інтенсивне використання внутрішніх ресурсів, що вже є в системі, а не залучення додаткових [2].

Прикладом ефективного застосування ідей даної концепції може слугувати досвід компанії, що працює на фармацевтичному ринку — Корпорація «Артеріум». У виробничих департаментах корпорації на ЗАТ «Київмедпрепарат» та АТ «Галичфарм» впроваджено у 2006—2007 рр. систему Голдрата, що дозволило, за інформацією, наданою спеціалістами консалтингової компанії Apple Consalting, забезпечити ріст продажів більш ніж на 4 млн євро без додаткових інвестицій за 8 місяців з початку навчання. Крім того, в рамках виробничої системи було зменшено терміни виконання непланових замовлень без залучення додаткових ресурсів (основних засобів). Механізм покращень операційних процесів на базі ідей даної теорії, на сьогоднішній день активно впроваджується в компанії і через реалізацію програми «Ініціатива».

2. Концепція Ощадливого виробництва (Lean Production and Thinking), що орієнтована на створення такої системи ведення бізнесу, що спрямована на усунення усіх видів втрат у діяльності

підприємства за умов створення виробничої системи, що працює на замовлення при збереженні переваг масового виробництва. У вузькому розумінні, дана концепція орієнтована на ефективну організацію усіх процесів підприємства, і, головним чином, виробничих, з метою мінімізації усіх видів витрат. У широкому розумінні, ощадливе виробництво передбачає зміну стилю мислення керівників і в цілому культури ведення бізнесу і організації виробничих процесів [1, 3].

За орієнтовними оцінками спеціалістів ряду консалтингових організацій, «хронічні втрати» компанії від неякісного ведення бізнесу є вражаючими. Так, оцінка втрат бізнесу на українських підприємствах, що належать до різних галузей промисловості, у середньому на рік складає більше ніж 50 % виручки; на європейських — не більше ніж 25 % втрат; на американських — до 7 %. Втрати від випуску дефектної продукції складають, від 25 до 40 % сумарних витрат, у той час, як на попереджувальні заходи витрачається від 0,5 до 5 % сумарних витрат. Отже, можливості щодо вдосконалення є значними.

Практичною реалізацією ідей ощадливого виробництва на практиці є створення системи CANBAN, яка слугує механізмом організації виробництва необхідної продукції у визначений час і в необхідній кількості певної номенклатури [4]. Дана система виробничого планування реалізована на підприємстві «ЛЕОНІ», що належить до автомобілебудівної галузі і працює на українському ринку.

Методологія «шість сигм» (6-δ) — стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Головний цільовий орієнтир — запобігання виникненню дефектів. Теоретичною базою методології «шість сигм» є розроблені положення з оцінки можливості статистично керованого процесу задовольняти заданим вимогам з урахуванням розкиду характеристик. Ключова ідея даного підходу — забезпечення зменшення варіабельності процесу і підвищення його стабільності за умов поєднання таких аспектів проектування, як «виробничі можливості процесу» і «параметри проектування продукту».

Єдиним базисом усіх наведених підходів — це ідеї постійного вдосконалення і розвитку операційних процесів, в яких формується цінність для споживача.

Література

1. *Вумек Дж. П., Джонс Д. Т.* Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 473 с. — С. 12.

2. *Голдрат Э. М., Кокс Дж.* Цель: процесс непрерывного совершенствования // Пер. с англ. П. А. Самсонов. — Мн.: ООО «Попурри», 2004. — 560 с.

3. *Хоббс Д. П.* Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса / Пер. с англ. — Минск: Гревцов Паблишер, 2007. — 352 с.

4. *Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф.* Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2001. — 704 с.

УДК 658.29

А. О. Василенко, аспірант
кафедри економіки підприємства,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОНКУРЕНТНЕ ПОЛЕ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВ ФАКТОРІВ КОНКУРЕНЦІЇ НА НЬОГО

Розглядається визначення конкурентних переваг та конкурентне середовище суб'єктів господарювання. Сукупність системи відносин усіх суб'єктів ринку формує конкурентне поле підприємства.

The determination of competitive advantage and the competitive environment of an economic subject is considered in the article. All systems of relations market subjects form the competitive sphere of the interprise.

Ринкова економіка вимагає від кожного господарюючого суб'єкта вміння орієнтуватися і пристосовуватись до ситуації на ринку. Виробники мають бути гнучкими, щоб швидко реагувати на дії конкурентів та ринкові шоки. Вони мають весь час розвиватися, щоб досягти найкращого результату. Вони повинні відпрацьовувати дієві механізми ринкової боротьби та завжди бути на крок попереду своїх конкурентів.

Успішна конкуренція на ринках є одна із гострих проблем будь-якого виробника. У кожній країні, сфері (виді) діяльності чи організації існує свій, тільки їй притаманний набір конкурентних проявів. І ні одна з країн, сфер чи організацій не може бути конкурентоздатною у всьому, що вона виробляє. Отже, переваги в конкуренції досягаються не завдяки подібності, а відмінностям. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випереджені конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успі-