

УДК 338.001.36

**Кононюк Ірина Олександрівна**

*студентка*

*Київського національного економічного університету*

*імені Вадима Гетьмана*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВНИМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** Досліджено системний підхід до управління продуктивністю операційної діяльності, як основним бізнес-процесом, визначено основні показники для оцінювання продуктивності.*

***Ключові слова:** операційна діяльність, продуктивність, бізнес-процес, системний підхід.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні дослідження проблеми продуктивності операційної діяльності вітчизняними науковцями здебільшого обмежується акцентом на продуктивності праці, виробничого устаткування та матеріальних ресурсів, як основних критеріїв для відображення її рівня. Проте акцентування уваги лише на даних показниках не дає повної картини про рівень продуктивності операційної діяльності і відповідно не дозволяє приймати точні управлінські рішення щодо її підвищення, оскільки орієнтоване лише на виробничій її складовій.

Узагальнення літературних джерел свідчить про існування двох підходів до розуміння того, що собою являє операційна діяльність, тобто які функціональні сфери до неї належать. Перший підхід визначає операційну діяльність лише через виробничу сферу (стадію), що і зумовлює загальну оцінку її продуктивності через продуктивність праці, матеріальних ресурсів та виробничого устаткування [11]. Другий підхід

розглядає операційну діяльність, як основний бізнес-процес, який, окрім виробничої сфери, включає стадії постачання та збуту продукції. Тобто розглядає її з погляду концепції ланцюжка створення цінності [7].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління продуктивністю операційної діяльності, як і проблема управління бізнес-процесами, досить широко розглядається в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Проблему управління продуктивністю порушували такі вчені, як Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Гант, Г. Емерсон та інші. Підходи до оцінки продуктивності розроблялися Кремневим Г.Р., Зубливим В.М., Петровим А.Ю., Д. Синком, Л. Соколовою, доктором Куросавою, Лоулором, Гоулдом, Бауерсоком Дональд Дж. та іншими. Проблема управління бізнес-процесами представлена в працях І. Ансоффа, В. Єлиферова, Д. Мешкіса, Н. Пономарьової, В. Репіна, Л. Савушкіна, І. Слепухіної, Д. Хлебнікова, А. Яциної та інших.

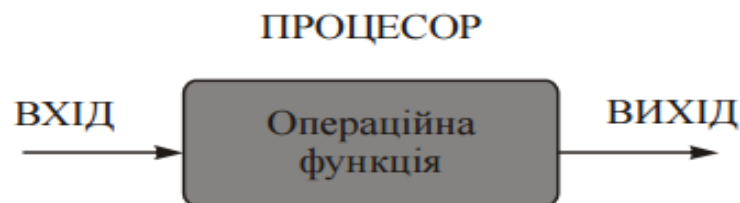
**Метою статті** є розкриття сутності операційної діяльності, як основного бізнес-процесу, визначення основних етапів управління нею та підходів до її оцінювання.

**Виклад основного матеріалу.** Початок систематизованих досліджень продуктивності підприємства був покладений в працях Ф. Тейлора, який вперше обґрунтував необхідність управління продуктивністю. У своїх напрацюваннях з цієї теми Ф. Тейлор акцентував увагу на раціональному використанні праці робітників та засобів виробництва.

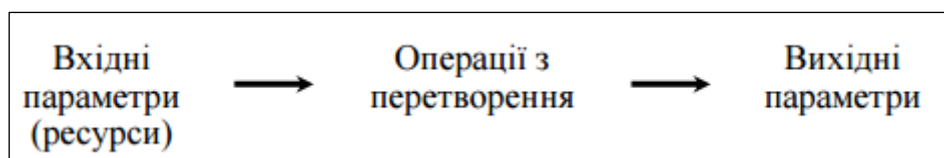
Його теорію підтримали та продовжили такі економісти, як А. Файоль, М. Вебер, Г. Гант, Г. Емерсон та інші, які також розглядали управління продуктивністю праці та наполягали на тому, що для досягнення максимальної продуктивності підприємству слід дотримуватися принципу спеціалізації як в роботі управлінців, так і в діяльності організації в цілому [3].

Проте на сьогодні існує значна кількість праць, в яких управління продуктивністю розглядається більш широко, не лише на рівні продуктивності праці та інших факторів виробництва. Сучасні дослідники акцентують увагу на системному підході до управління продуктивністю, відповідно якого забезпечення стабільно високої продуктивності не обмежується лише досконалим управлінням виробничим етапом, а залежить й від ефективного управління стадіями постачання, збуту продукції та інших [7]. Наявність даних підходів зумовлена тим, що саме мають на увазі дослідники під операційною діяльністю: виробничу діяльність чи весь бізнес-процес, який є основним у ланцюжку створення цінності.

У даній статті акцент робиться саме на дослідженні другого підходу, який розглядає операційну діяльність та її продуктивність, не на рівні виробничої функції, а ширше – як основний бізнес-процес зі створення цінності. Такий підхід зумовлений ідентичністю загальних схем операційної діяльності та бізнес-процесів (рис.1, рис.2).



**Рис.1. Загальна схема операційної діяльності [11]**



**Рис. 2. Загальна схема основного бізнес-процесу [1]**

Співставлення даних схем свідчить про доцільність представлення операційної діяльності як бізнес-процесу та подальшого управління ним, а

зокрема і його продуктивністю. Для цього необхідно розкрити, які саме дії (процеси), у даному випадку, належать до операційної діяльності.

Вирішенням даної проблеми є широко відома концепція «ланцюга створення цінності», яка була запропонована М. Портером [12]. Сутність даної концепції полягає у тому, що продукт купується на ринку лише тому, що має певну цінність, за яку покупець (споживач) готовий дати відповідну ціну.

«Ланцюг цінностей» відображає процес створення доданої для споживача на підприємстві цінності, що складається з різних елементів, які залежно від ступеня впливу на формування кінцевої цінності поділяються на основні та допоміжні процеси [6].

До основних процесів (видів діяльності) М. Портер відносить процеси внутрішньої логістики (транспортування, складування, управління запасами, закупівлею тощо), матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Що стосується допоміжних видів діяльності, то на них спираються основні процеси (види діяльності), які забезпечуються розробкою технологій, постачанням засобів виробництва, трудових та фінансових ресурсів, здійсненням загального керівництва підприємством тощо. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям «інфраструктура підприємства» [4].

Ця концепція дозволяє вибудувати ієрархію даних процесів (елементів), з погляду на їх внесок в створення кінцевого продукту - цінність товару чи послуги для споживача (рис.3).



**Рис. 3. Ланцюг створення вартості М. Портера [12]**

У відповідності з термінологією М. Портера кожний елемент ланцюжка робить свій внесок у створення цінності товару, у результаті чого створюється додаткова цінність (прибуток, маржа), яка представляє собою різницю між сумарною цінністю товару для споживача і витратами на забезпечення діяльності всіх ланок ланцюжка створення цінності. Якщо ж дані показники представити як співвідношення, то отримаємо продуктивність даного ланцюжка, або продуктивність операційної діяльності.

Виходячи з того, що створювана на підприємстві цінність є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Одним з таких результатів є і продуктивність, оцінка якої теж потребує поетапного аналізу кожного виду діяльності, що є основою для подальшого управління нею.

Найчастіше для вже існуючого підприємства процес управління продуктивністю операційної системи починається з вимірювання та оцінювання фактичної продуктивності. Після чого, на основі отриманої інформації, здійснюється планування заходів контролю і методів

підвищення продуктивності, їх реалізація та кінцевий етап - вимірювання та оцінювання впливу цих заходів [2].

Так, як оцінка продуктивності слугує основою для подальшого управління нею, в таблиці 1 наведемо показники продуктивності кожного виду основної діяльності.

Таблиця 1

**Показники оцінювання продуктивності окремих елементів  
операційної діяльності**

Група процесів	Вид діяльності	Показник	Розрахунок
Основні процеси	Внутрішня та зовнішня логістика	Кількість розвантажень/відвантажень на 1 робітника	$KP/KB = \frac{\text{К-сть роз./від.}}{\text{к-сть вантажників}}$
		Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника	$KC = \frac{\text{к-сть скомп.зам.}}{\text{к-сть комплект.}}$
		Кількість замовлень на 1 торгового агента	$KZ = \frac{\text{к-сть замов.}}{\text{к-сть торг.агентів}}$
		Кількість оброблених замовлень в одиницю часу.	$KZ = \frac{\text{к-сть замов.}}{\text{Заг.час обробки}}$
		Витрати в дистрибуції на одиницю об'єму продажів	$ВД = \frac{\text{Витрати дистриб.}}{\text{Обсяг прод.}}$
		Вантажні відправки на одиницю складських потужностей	$ВВ = \frac{\text{Вантаж.потік відпр.}}{\text{Складські площі}}$
		Вантажомісткість транспортних засобів.	$ВМ = \frac{\text{Обсяг вант.приміщ.}}{\text{вантажопідйомність тран.}}$
	Виробництво	Продуктивність праці	$P_n = \frac{ВП}{\text{Відпр. л. - д.}}$ $P_n = \frac{ВП}{\text{Чис. прац.}}$
		Продуктивність матеріальних ресурсів	$P_m = \frac{ВП}{\text{Мат. витрати}}$
		Матеріаловіддача	$МВ = \frac{\text{Виг. прод.}}{\text{Мат. витрати}}$
		Продуктивність основного капіталу	$P_{ок} = \frac{ВП}{\text{Осн. капітал}}$
		Фондовіддача	$ФВ = \frac{\text{Виг. прод.}}{\text{Серед. варт. ОФ}}$
	Маркетинг	Продуктивність маркетингу по Дж. Шету і Р. Сісодії	$P_M = \frac{\text{Рівень задов.клієнтів}}{\text{Рівень витрат на маркет.}}$
	Обслуговування	Продуктивність обслуговування	$P_o = \frac{\text{К-сть запитів обл.}}{\text{Заг.час облуг.}}$ $P_o = \frac{\text{К-сть запитів обл.}}{\text{К-сть обл.робітників}}$

Джерело: складено автором на основі [5; 8-10]

**Висновки.** Через існування двох підходів до розуміння того, що саме належить до операційної діяльності, виникають розбіжності в управлінні її продуктивністю. З однієї точки зору, управління зосереджується лише на продуктивності виробничої діяльності (продуктивності праці, матеріальних ресурсів, виробничого устаткування), а з іншої – спрямоване на весь бізнес-процес, який представлений «ланцюжком створення цінності».

Останній дозволяє більш точно приймати рішення стосовно продуктивності операційної діяльності, оскільки такі види діяльності, як логістика, маркетинг, обслуговування також мають важливий вплив на перетворення «входів» в систему на «виходи» з неї, оскільки без них виробнича діяльність не спроможна ефективно та продуктивно працювати.

Представлена сукупність показників дає можливість комплексно оцінити рівень продуктивності та покращити управління нею завдяки врахуванню значної кількості параметрів.

### **Література**

1. Андрушків Б.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. / Андрушків Б.М., Мельник Л. М.. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – №2. – С. 92–98.
2. Вітвіцький В.В. Категоріально-концептуальні аспекти управління продуктивністю в аграрних підприємствах / Вітвіцький В.В.. // Економіка АПК. – 2017. – №11. – С. 38–46.
3. Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством: Навчальний посібник. / Володькіна М.В. – К.: КНЕУ, 2011. – 452 с.
4. Воскресенська Т.І. Використання ланцюга створення вартості М. Портера під час аналізування витрат машинобудівних підприємств /

- Воскресенська Т.І., Гринів Т.Т. // Національний університет "Львівська політехніка". – 2012. – С. 372–377.
5. Горбенко О. В. Логістика : навч. посіб. / О. В. Горбенко. – Київ : Знання, 2014. – 315 с.
  6. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 284 с.
  7. Криворучкіна О.В. Сучасні підходи до оцінювання продуктивності підприємства / Криворучкіна О.В.. // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – №31. – С. 145–154.
  8. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 359 с.
  9. Н.В. Чернописька. Методичні підходи оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька. // Національний університет "Львівська політехніка". – 2008. – С. 265–271.
  10. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник для магистров / О. К. Ойнер. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 343 с.
  11. Омеляненко, Т. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. — К. : КНЕУ, 2009. — 478 с.
  12. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась [та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». — Київ : КНЕУ, 2008. – 516 с.