

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 338.33

JEL: M11

DOI: rarrpsu2022.27.044

Світлана КРАМАРЧУК,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
E-mail: s.p.kramarchuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5130-9954

ВДОСКОНАЛЕННЯ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Статтю присвячено дослідженню процесу формування операційної стратегії вітчизняних підприємств на сучасному етапі як основного засобу, що дає змогу ефективно використовувати ресурси та виробничі можливості підприємства і забезпечує досягнення бажаного результату діяльності, а також допомагає стабілізувати вітчизняну економіку в сьогоденних реаліях.

Мета – дослідження технології підбору інструментарію для формування ефективної операційної стратегії вітчизняного підприємства. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання: дослідити сутність операційної стратегії та означити її місце в загальній стратегії вітчизняного підприємства; охарактеризувати основні етапи формування операційної стратегії підприємства; сформулювати ефективний методичний інструментарій формування дієвої операційної стратегії вітчизняного підприємства в умовах сучасних економічних та політичних викликів.

Методи дослідження. Використано методи компаративного, системного, структурного аналізу та узагальнення.

Результати. Досліджено сутність поняття «операційна стратегія підприємства», визначено місце операційної стратегії у загальній стратегії підприємства. Охарактеризовано основні етапи формування операційної стратегії підприємства та визначено базові аспекти й інструменти, важливі для забезпечення ефективності цієї стратегії в сьогоденних умовах. Відповідно для побудови ефективної операційної стратегії підприємства базовими є такі аспекти: поєднання у стратегії виявлених під час аналізу можливостей і власних сильних сторін й створення між ними позитивного синергетичного зв'язку, а також чіткий прорахунок межі беззбитковості підприємства. Досліджено, що на вказаний момент базовий принцип максимізації прибутку для вітчизняних підприємств переходить на другорядну позицію порівняно із важливістю стабільно функціонувати навіть на межі беззбитковості й цим підтримувати вітчизняну економіку. Запропоновано організацію підтримки таких підприємців на рівні державного та місцевого фінансування і шляхом надання їм певного заохочення. Важливим принципом при побудові операційної стратегії таких підприємств має бути чітке та суцільне контролювання межі беззбитковості.

Висновки. Основні положення наукової статті сприятимуть формуванню ефективної операційної стратегії вітчизняних підприємств.

Ключові слова: управління, операції, стратегія, операційна стратегія, методи формування операційної стратегії.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 0, **бібл.:** 8.

Svitlana KRAMARCHUK

IMPROVING ASPECTS OF FORMING THE OPERATIONAL STRATEGY OF DOMESTIC ENTERPRISES

ABSTRACT

Introduction. The article is devoted to the study of the process of forming the operational strategy of national enterprises at the current stage, as the main means that allows effective use of the resources and production capabilities of the enterprise and ensures the achievement of the desired result of activity, as well as helps to stabilize the national economy in today's realities.

Goal. Research on the technology of selecting tools for the formation of an effective operational strategy of the national enterprise. To achieve this goal, the following tasks were formulated: to investigate the essence of the operational strategy and its place in the general strategy of the national enterprise; to describe the main stages of forming the operational strategy of the enterprise; to formulate an effective methodological toolkit for the formation of an effective operational strategy of the national enterprise in the conditions of modern economic and political challenges.

Research methods. Methods of comparative, systematic, structural analysis, and generalization are used.

Results. The essence of the concept of the enterprise operational strategy was studied, the place of the operational strategy in the general strategy of the enterprise was determined. Thus, the strategy of the organization is in essence a general plan and a set of measures for its development in general, while the operational strategy is a certain important component of the overall strategy. In this regard, it is important to note that the operational strategy determines how to manage the key organizational links of the operational system, as well as how to ensure the implementation of strategically important operational tasks. The main stages of the formation of the company's operational strategy are characterized and the key aspects and tools that are important for the effectiveness of this strategy in today's conditions are highlighted. Accordingly, the following aspects are key ones to build an effective operational strategy of the enterprise: the combination of opportunities identified during the analysis of the strategy and its own strengths, the creation of a positive synergistic relationship between them, as well as a clear calculation of the enterprise's break-even point. It has been studied that at the moment, the basic principle of profit maximization for national enterprises recedes to a secondary position in comparison with the importance of functioning stably even at the break-even point and thereby supporting the national economy. It is proposed to organize support for such entrepreneurs at the level of state and local funding and by providing them with certain incentives. An important principle in the construction of the operational strategy of such enterprises should be clear and complete control of the break-even point.

Conclusions. The main provisions of the scientific article will contribute to the formation of an effective operational strategy of national enterprises.

Key words: management, operations, strategy, operational strategy, methods of operational strategy formation.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 0, bibl.: 13.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Важливою умовою ефективності вітчизняної економіки є результативність виробничих процесів, що передбачає раціональне використання наявних у підприємства ресурсів, покращення операційних процесів, удосконалення стратегічного планування операційної діяльності з урахуванням сьогоденної динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, підвищення якості й конкурентоздатності продукції. Саме тому вдосконалення методів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств є важливим об'єктом дослідження на сучасному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій та економічній літературі означеній проблематиці приділяється певна увага. Істотний внесок у розгляд проблем формування операційної стратегії підприємств зробили такі науковці: П. Белінський, Ю. Білявська, Т. Омеляненко, В. Василенко, Т. Ткаченко, О. Сумець, А. Курочкін, А. Фаль, О. Яременко, Л. Гелловей та ін.

У працях зазначених учених досліджено проблеми становлення й розвитку концепції

операційного менеджменту, охарактеризовано існуючі типи операційних стратегій, виокремлено підходи до оцінювання виробничого потенціалу як ресурсної бази для запровадження операційної стратегії. Разом з цим, недостатньо дослідженими є проблеми підбору методів та інструментарію формування операційної стратегії вітчизняних підприємств в умовах тотальної невизначеності. Недостатня розробленість цих аспектів визначила мету і завдання дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження технології підбору інструментарію для формування ефективної операційної стратегії вітчизняного підприємства. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

– дослідити сутність операційної стратегії та її місце в загальній стратегії вітчизняного підприємства;

– охарактеризувати основні етапи формування операційної стратегії підприємства;

– сформулювати ефективний методичний інструментарій формування дієвої операційної стратегії вітчизняного підприємства в умовах сучасних економічних і політичних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні у системі наукових поглядів не існує єдиного підходу до трактування сутності поняття «операційна стратегія підприємства». Наприклад, П. Белінський операційну стратегію визначає, як «...загальну концепцію досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах» [1, с. 104]. В. Василенко розглядає операційну стратегію як «...загальну політику і плани використання ресурсів підприємств, націлених на максимально ефективну підтримку їхньої довгострокової конкурентної стратегії» [3, с. 118].

На думку інших науковців, операційною є «...стратегія розвитку операційної системи організації» [8, с. 89]. Т. Омеляненко окреслює об'єкт нашого дослідження як «...стратегію, що визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості» [6]. Л. Гелловей операційною називає «...стратегію ефективної і раціонально організованої операційної функції, яка забезпечує лідерські позиції на ринку за показниками якості, оперативності та ціни» [4, с. 30]. А. Курочкін визначає, що «...операційна стратегія – це сукупність стратегічних рішень щодо організації та функціонування операційної системи» [5, с. 7]. В. Білявський вказує, що «...операційна стратегія є однією зі складових частин загальної стратегії організації, специфіка якої полягає в об'єкті управління, процедурах формування та впровадження стратегічних пріоритетів, а також в організаційній побудові операційної стратегії організації» [2, с. 237].

Дослідження засвідчило, що хоча розуміння досліджуваного об'єкта суттєво відрізняється у різних науковців, однак усі дослідники є одностайними щодо важливості цього виду стратегії у забезпеченні конкурентоздатності й ефективності діяльності організації.

Важливим питанням є також визначення місця операційної стратегії у загальній стратегії підприємства. Так, стратегія діяльності організації – це генеральний план і комплекс заходів щодо її розвитку загалом, тоді як операційна стратегія – це певна важлива складова загальної стратегії. Щодо цього важливо вказати, що «...операційна стратегія визначає, як керувати основними організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань» [7, с. 28].

Формування ефективної операційної стратегії вітчизняного підприємства даємо пов'язане з виробленням загальної стратегії розвитку організації, тобто її цілі мають забезпечувати досягнення основної мети діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно етапи побудови операційної стратегії співзвучні із формуванням основної стратегії підприємства. І першою важливою складовою формування операційної стратегії є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Для цього варто використовувати такий інструмент, як SWOT-аналіз (один із найпоширеніших аналітичних методів, який дає змогу комплексно оцінити сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози, що впливають на неї).

Аналіз зовнішнього середовища організації вміщає дослідження факторів прямого й опосередкованого зовнішнього впливу на організацію. Ці фактори в економічній теорії також по групувано як фактори макросередовища (політичні процеси; правове регулювання; природні ресурси; науково-технічний розвиток суспільства; наявна інфраструктура тощо) та мікросередовища (постачальники; конкуренти всередині галузі; потенційні конкуренти; виробники

замінників продукції; покупці тощо).

Аналіз внутрішнього середовища дає змогу окреслити внутрішні можливості організації, на які вона може розраховувати в конкурентній боротьбі. До таких факторів належать: персонал підприємства, його кваліфікація та потенціал; наукові дослідження й нові розробки; виробництво, яке охоплює операційні, організаційні й техніко-технологічні характеристики; маркетинг; фінанси; корпоративна культура тощо.

Аналіз середовища вважається вихідним процесом формування операційної стратегії, тому що саме він здебільшого забезпечує інформаційну базу для визначення місії та для вироблення загальної стратегії організації. Наступним етапом є вибір операційної стратегії та її реалізація.

Дослідження підтверджують, що є багато розробок щодо зазначеної проблематики у науковій літературі. Проаналізувавши та підсумувавши наукові дослідження, доходимо висновку, що створення операційної стратегії відбувається в певній послідовності, містить кілька етапів і розпочинається з таких заходів:

1) нейтралізація негативного впливу на організацію шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозованого зростання вартості пально-мастильних матеріалів, скорочення трудових ресурсів у майбутньому, розширення виробництва екологічної продукції тощо);

2) застосування детальних вимірювань і контролю за тим, щоб проведена операція не порушувала встановлені технологічні норми;

3) зведення до мінімуму діяльності менеджерів в оперативній роботі, за винятком ухвалення інвестиційних рішень (створення нових виробництв, придбання нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо);

4) пошук умов, за яких підтримуватиметься правильний баланс конкуренції, забезпечуватиметься конкурентоспроможність товарів і продукції (реконструкція підприємства, удосконалення технології виробництва, підвищення продуктивності праці за допомогою нової техніки, організації праці та зростання кваліфікації працівників, збільшення масштабів виробництва і підвищення його ефективності);

5) підтримка і посилення загальної організаційної стратегії та впровадження інновацій, що сприяють її ефективній реалізації (нові технології, вдосконалення структури організації);

6) впровадження технологічних удосконалень, що відповідають світовим технологіям, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності товарів і продукції.

Проте на сьогоднішньому етапі діяльності вітчизняних підприємств, які перебувають у скрутному становищі та малопрогнозованому ринковому середовищі через війну в країні, варто виокремити деякі важливі аспекти формування операційної стратегії діяльності.

По-перше, вироблена раніше загальна стратегія розвитку вітчизняних підприємств і складені на її основі виробничі програми здебільшого втрачають нині актуальність через різкі коливання попиту, зумовлені міграційними процесами в країні, зниження платоспроможності населення, перебої енергопостачання, подорожчання логістичних операцій тощо.

По-друге, для виживання суспільства відійшов на другий план основний принцип діяльності вітчизняних підприємств, тобто принцип максимізації прибутку. На сьогодні важливо, щоб підприємства продовжували працювати навіть на рівні беззбитковості, оскільки за таких умов вони зможуть забезпечувати робочі місця для населення. Відповідно для побудови ефективної операційної стратегії підприємства базовими є такі аспекти: поєднання у стратегії своїх можливостей і сильних сторін та створення між ними позитивного синергетичного зв'язку, а також чіткий прорахунок межі беззбитковості суб'єкта господарювання.

Побудова ефективних операційних стратегій на вітчизняних підприємствах на сьогодні набуває актуальності для виживання економіки в період складних викликів. Так, значна кількість підприємств, які прораховують межу беззбитковості, мають намір припинити діяльність, проте, на нашу думку, державі та органам самоврядування необхідно розробляти певні програми для їхнього заохочення. В цьому разі метою діяльності організації є визначення соціальних ефектів, які на кінцевому етапі забезпечують економічне зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, можна зробити висновок, що, хоча трактування сутності поняття «операційна стратегія» суттєво відрізняється у різних

учених, однак усі науковці є одноставними щодо важливості цього виду стратегії у забезпеченні конкурентоздатності й ефективності діяльності організації. Визначено також місце операційної стратегії у загальній стратегії підприємства. Так, стратегія діяльності організації – це генеральний план і комплекс заходів щодо її розвитку загалом, тоді як операційна – це певна важлива складова загальної стратегії. В дослідженні охарактеризовано основні етапи формування операційної стратегії підприємства та виокремлено базові аспекти й інструменти, важливі для ефективності цієї стратегії в сьогоденних умовах. Запропоновані нові орієнтири у формуванні операційних стратегій стосуються усіх вітчизняних підприємств. Перспективу подальших досліджень у цьому разі вбачаємо у розробленні методичних рекомендацій для формування досліджуваних стратегій для конкретного підприємства певної галузі та з визначеними параметрами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
2. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*, 2015. Вип. 34. С.233-240.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
4. Письменная М. С. Операционный менеджмент: курс лекций и материалы для самостоятельного изучения дисциплины. Кировоград: КЛІАНАУ, 2014 236 с.
5. Курочкін А. С. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: МАУП, 2000. 144 с.
6. Омеляненко Т. В. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2013. № 11. С. 279–286.
7. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 480 с.
8. Яременко О. Л., Сумець А. М. Операційний менеджмент: підручник. Х.: Фоліо, 2002. 231 с.

REFERENCES:

1. Belinskyi P. I. (2005). Menedzhment vyrobnytstva ta operatsiy: pidruchnyk. K.: Tsentri navchal'noyi literatury [Management of production and operations: a textbook]. K.: Center of Educational Literature, 624 p. [in Ukrainian].
2. Bilyavskiy V.(2015). Tekhnolohiya implementatsiyi operatsiynoyi stratehiyi orhanizatsiyi. [Implementation technology of the operational strategy of the organization]. Collection of scientific papers DETUT. Series "Economics and management", vol.34. pp. 233-240. [in Ukrainian].
3. Vasylenko V. O., Tkachenko T. I.(2003). Vyrobnychyu (operatsiynyy) menedzhment: navchal'nyu posibnyk [Production (operational) management: study guide]. K.: TsUL, 532 p. [in Ukrainian].
4. Galloway L. Operatsiynyy menedzhment [Operational management]. 320 p. available at:https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/1112/1/Pysmenna_operatciinyi_lektcii.pdf (accessed 14 October 2022). [in Ukrainian].
5. Kurochkin A. S. (2003). Operatsiynyy menedzhment: navchal'nyu posibnyk [Operational management: training manual]. K.: MAUP, 144 p. [in Ukrainian].
6. Omel'ianenko T.V. (2013). Problemy ta aktual'ni zavdannia rozvytku teorii vyrobnychoi stratehii pidpriemstva [Problems and Urgent Tasks of Development of the Theory of the Production Strategy of an Enterprise]. BIZNES-INFORM, vol.11, pp. 279–286. [in Ukrainian].
7. Sumets O. M. (2006). Osnovy operatsiynoho menedzhmentu: teoretychnyy aspekt i praktychni zavdannya: pidruchnyk [Basics of operational management: theoretical aspect and practical tasks: textbook]. K.: VD "Professional", 480 p. [in Ukrainian].
8. Yaremenko O. L., Sumets A. M. (2002). Operatsiynyy menedzhment: pidruchnyk [Operational management: textbook]. Kh.: Folio, 231 p. [in Ukrainian].

Статтю отримано 25 жовтня 2022 року

Article received October 25, 2022