

8. Оперативна інформація щодо використання місцевими бюджетами субвенцій на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій в розрізі об'єктів та заходів станом на 01.11.2017. [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Державної казначейської служби України. – Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/publish/category/302725.jsessionid=908EDC51AADCC209C955AC31AB2B65A9>.

Анотація. В статті розглянуто сучасне становище реформи бюджетної децентралізації. Проаналізована динаміка доходів і витрат бюджету міста Покровськ Донецької області. Оцінена структура доходної і расходної частини бюджету. Охарактеризовані основні напрями витрат бюджетних коштів. Визначені шляхи забезпечення соціально-економічного розвитку території.

Ключові слова: місцевий бюджет, бюджетна децентралізація, місцеве самоуправління, доходи і витрати бюджету.

Summary. The article examines the budget decentralization reform state. The revenues and expenditures of Pokrovsk city of Donetsk region dynamics are analyzed. The structure of revenue and expenditure parts of the budget is estimated. The main budget funds spending directions are described. The ways of social and economic development of the territory are determined.

Key words: local budget, budget decentralization, local self-government, budget revenues and expenditures.

УДК 338.26

Михайленко О. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту*

Національного університету харчових технологій

Комарицька Н. І.

магістрант

Національного університету харчових технологій

Mykhailenko O. V.

*Candidate of Economic Sciences
Docent Associate Professor of the Department
of Accounting and Auditing
National University of Food Technology*

Komaritska N. I.

*Master of the Department of Accounting and Audit
National University of Food Technology*

РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF THE OPERATIONAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті розкривається характеристика змісту операційної стратегії організації, питання сутності операційної стратегії. Також виявлено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на операційну стратегію розвитку підприємства. Розглядаються процедури розроблення операційної стратегії підприємства та актуальні напрями підвищення ефективності діяльності, принципи процесного підходу до управління.

Ключові слова: операційна стратегія; виробничі потужності; стратегічне планування; операційна функція.

Постановка проблеми. Глобальні і локальні зміни, пов'язані з орієнтацією економіки на модернізацію та інноваційний розвиток, з підвищенням непередбачуваності ринкових процесів, із ростом взаємопроникнення економік піднімають низку проблем в управлінні операційною діяльністю підприємств.

Однією з найважливіших умов процвітання вітчизняної економіки є висока ефективність виробничих процесів, що має на увазі раціональне використання всіх ресурсів, поліпшення операційних процесів, стратегічне

планування операційної діяльності з урахуванням фактора невизначеності, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Виробничо-технологічний аспект розвитку часто незаслужено залишається в тіні нових наукових трендів, проте саме операційна діяльність є тією основою, без раціоналізації якої неможливо вибудувати ефективну структуру постіндустріальної економіки. Причому йдеться не тільки про необхідність оновлення основних фондів промисловості, про підвищення технічного рівня виробництва, про залучення працівників

до процесів поліпшення якості та усвідомлення необхідності радикальної перебудови виробництва, а й про те, що потрібні нові підходи до управління промисловим підприємством і його операційною діяльністю.

Оскільки операційний менеджмент пов'язаний із процесами, які безпосередньо утворюють споживчу вартість продукції, і висловлює головну компетенцію промислового підприємства, саме він повинен враховувати такий значущий фактор економічних відносин, як невизначеність. Під впливом динамічних трансформацій, що відбуваються в постіндустріальній економіці, властивості невизначеності зовнішнього середовища також модифікуються: з дискретних і незв'язаних зміни стали перетворюватися в системні, коли прискорюються темпи оновлення продукції, відбуваються технологічні прориви, змінюються традиційні межі галузей, конкуренція перетворюється в гіперконкуренцію.

У сучасних ринкових умовах кожне підприємство повинно визначити основну мету діяльності підприємства, методи досягнення поставлених цілей та визначення конкурентних переваг. Щоби встояти на ринку та втримати позиції, потрібно шукати нові шляхи поліпшення діяльності. Саме в цьому і полягає актуальність цієї статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розроблення операційної стратегії підприємства займалися багато вчених, кожен із яких робив свій внесок у дослідження та вирішення поставлених перед ними завдань. Серед дослідників можна виокремити А.З. Курочкіна, І. Ансоффа, Р. Акоффа, У. Кінга, Д. Кле-ланда, Т. Коно, П. Друкера, Х. Минцберга, М. Портера.

Метою статті є дослідження теоретичних і методичних основ розроблення і вибору операційної стратегії підприємства в умовах невизначеності і ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість авторів публікацій розглядають операційну стратегію в умовах тривалого і стабільного функціонування операційної системи і генерування її продукції для ринків зі стійкою кон'юнктурою і чітко прогнозованим попитом. В таких умовах питання взаємозгодження стратегій різного рівня, а також забезпечення відповідності завданням стратегії маркетингу підприємства вирішується в межах моделі створення операційної стратегії Террі Хілла [8]. На думку авторського колективу під керівництвом Річарда Б. Чейза, для забезпечення конкурентоспроможності операційної стратегії компанії визначають низку пріоритетів [8]. Автори цієї праці відзначають певну ерозію пріоритетів із часом і появу нових, хоча глибоко і не аналізують причин цього явища. На нашу думку, мова йде про зростання динаміки ринкових змін, яку І. Ансофф розглядає з позиції трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього [2].

Сучасні умови підприємницької діяльності характеризуються несподіваними змінами, втратою контролю над зовнішнім середовищем підприємства через його мінливість і невизначеність. У таких умовах традиційний підхід до операційної стратегії як тільки політики вдосконалення операцій втрачає сенс [3].

На нашу думку, під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи.

Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розроблення процесу полягає у виборі відповідної

технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування й управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства [3].

Особлива роль операційної стратегії полягає у тому, що стабільність функціонування операційної стратегії є необхідною умовою побудови загальної.

Провідний елемент операційної стратегії, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, – це її особливі стратегічні цілі. За правильно поставленого процесу розроблення, корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії повинна логічно випливати з міні-стратегії організації. Операційна стратегія підтримує стратегію організації таким чином, що у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта [4].

У питанні реалізації загальної стратегії розвитку підприємства головна роль належить операційній стратегії, оскільки вона пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства. Операційна стратегія підприємства має великий вплив на конкурентоспроможність бізнесу [1]. З погляду змісту операційна стратегія включає в себе:

- 1) головну операційну функцію;
- 2) розміщення виробничих потужностей;
- 3) проектування продукції і послуг;
- 4) автоматизацію;
- 5) баланс виробництва і послуг;
- 6) номенклатуру й асортимент продукції і послуг;
- 7) обсяги виробництва продукції і надання послуг;
- 8) якість бізнес-процесів, продукції та послуг;
- 9) ціни на продукцію і послуги;
- 10) доступність.

Формування операційної стратегії здійснюється в певній послідовності, включає кілька етапів і починається з окремих заходів, таких як:

1. Нейтралізація негативного впливу на організацію шляхом мінімізації негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів розширення виробництва органічної продукції тощо).

2. Використання детальних вимірів і контролю з метою переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологічних норм (дотримання термінів і глибини закладення насіння в період сівби, відповідність технологічного процесу встановленим нормативам під час виробництва промислової продукції та ін.)

3. Мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій тощо).

4. Пошук умов, які би підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоспроможність товарів і продукції (реконструкція підприємства, вдосконалення технологій виробництва, підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працівників, розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності).

5. Підтримка та посилення загальної організаційної стратегії і впровадження інновацій, що сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, нові сорти рослин і породи тварин у сільському господарстві, вдосконалення структури організації).

6. Впровадження технологічних удосконалень, що відповідають світовим технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів і продукції.

Упровадження операційної структурної стратегії вимагає розроблення і застосування обґрунтованих операційних систем, а також основних методів, які забезпечать високу ефективність виробничих і сервісних операцій. До первинних операційних систем, що використовуються в операційному менеджменті, належить прогнозування і планування можливостей, планування сукупної продукції, складання структурних систем, планування потреб у матеріалах [7].

Системи планування і контролю повинні відповідати прийнятому способу організації операцій. Ті системи, що підходять для проектно організації, незастосовні для поточної лінії. Системи, що працюють у середовищі з високим ступенем автоматизації та кваліфікованим персоналом, будуть марні у виробництві з дешевою ручною працею, навіть якщо застосовується один і той самий процес.

Системи повинні відповідати типу процесу, рівню технології, здібностям персоналу й очікуванням покупця.

У разі розподілених по різних об'єктах операцій системи також повинні слугувати засобом зв'язку між ними, навіть якщо вимоги об'єктів різні.

В ідеальних умовах після ретельного визначення корпоративної і ринкової стратегій має розпочатися проектування відповідних потужностей, процесів і контролюючих структур. На практиці таке відбувається рідко. Організація вже існує, і її потужності більш-менш відповідають вимогам. Створення абсолютно нових потужностей мало ймовірно, радше буде обраний шлях прогресивного розвитку.

Занадто часто рішення операційних менеджерів у такій ситуації виявляються абсолютно реактивними. Вони намагаються задовольнити запити маркетингу, які, як правило, суперечать один одному, за допомогою наявних потужностей. Зміни відбуваються або за вказівкою зверху, або частково у міру появи фондів, або як наслідок висновків консультантів, але зазвичай без плану і реальної зацікавленості. У результаті з'являється щось працююче, але не дуже добре, й організація продовжує залишатися вкрай вразливою для конкурентів.

Операційний менеджмент може зробити дві корисні речі для створення логічної та узгодженої, застосовної для впровадження стратегії. По-перше, визначити свою відмінну компетенцію: чи є компанія кращою за якість, обсягами, витрат, реакцією на зміни уподобань покупців тощо [6].

Якщо вдасться виокремити відмінну сферу компетенції, її необхідно розвивати і культивувати.

Маркетинг повинен бути сконцентрований на тому, в чому гарні операції, а організації загалом слід заохочувати і покращувати це (за умови, звичайно, що є відповідний ринок збуту).

По-друге, операційний менеджмент може порівняти власну стратегію, що виражається в реальних діях компанії, з вимогами ринку, на якому вона ці дії здійснює. У результаті будуть визначені всі невідповідності у процесах, устаткуванні, розташуванні, робочій силі і системах контролю; розставлені між ними пріоритети для національного виправлення у міру виникнення можливості.

Одним із сучасних способів управління реалізацією операційної стратегії підприємства є система збалансованих показників (СПП) – Balanced Scorecard (BSC), яка була запропонована на початку 1990-х років професором Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортонем. Ця система заснована на зсуві страте-

гічних цілей в область планування і контролю операційної діяльності. Цей контроль здійснюється шляхом використання так званих ключових показників ефективності (КПЕ) – Key Performance Indicator (KPI) [6].

Сутність BSC полягає в тому, що для сучасної системи управління недостатньо використання суто фінансових показників ефективності, оскільки вони не дають повної інформації про стан підприємства і не дають змоги скласти точний прогноз його розвитку [5]. Тому необхідно доповнити моніторинг діяльності підприємства іншими видами показників, які слід збалансувати за чотирима основними групами:

1. Фінансові показники – традиційні показники фінансової діяльності, віддачі на вкладені кошти, пов'язані з інтересами акціонерів підприємства.

2. Показники задоволеності споживачів – пов'язані із зовнішнім оточенням підприємства і його відносинами зі споживачами. Показниками тут є здатність підприємства задовольнити споживача; здатність утримати споживача; здатність залучати нових споживачів тощо.

3. Процесні показники – характеризують внутрішні бізнес-процеси, які відбуваються всередині підприємства, такі як інноваційний, виробничий процеси, процес матеріально-технічного забезпечення, процес збуту тощо.

4. Показники потенціалу персоналу – пов'язані з можливостями навчання та розвитку персоналу на підприємстві. Сюди, крім рівня професіоналізму та мотивації персоналу, також входять якість інформаційних систем і організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу управління.

Процес формування системи збалансованих показників виглядає таким чином. Спочатку за кожним із вищевказаних напрямів формуються стратегічні цілі, які узгоджуються між собою шляхом складання так званої стратегічної карти, що являє собою виклад стратегії і стратегічних цілей на кожному рівні управління підприємством. Потім для кожної мети визначаються ключові показники ефективності та встановлюються їх конкретні значення, що слугують орієнтиром для відповідних підрозділів підприємства. Далі визначаються заходи, спрямовані на досягнення KPI, і проводиться їх коригування. Після цього за кожним показником закріплюються відповідні підрозділи підприємства. При цьому відбувається так зване каскадування показників, що являє собою вироблення підрозділами власних показників на основі загальних показників підприємства.

У результаті формування і реалізації BSC відкривається можливість пов'язати стратегічні цілі підприємства з конкретними завданнями окремих підрозділів.

Можна виокремити низку проблем, з якими стикається підприємство під час реалізації системи збалансованих показників.

1. Проблема вимірності показників. Підприємство часто вибирає для контролю більш прості у вимірі показники замість більш інформативних, але таких, що вимагають додаткових витрат для їх вимірювання. Це може привести до значного зниження ефективності BSC.

2. Відсутність глибокого стратегічного аналізу під час визначення KPI, що включає визначення сильних і слабких сторін підприємства, аналіз споживачів, постачальників, конкурентів тощо. Це може привести до помилкового напрямку роботи всієї системи загалом.

3. Опір змінам з боку персоналу, оскільки впровадження системи змінює сформований стиль роботи на підприємстві і може привести до звільнення неефективних працівників. Тому перед впровадженням BSC необхідно підготувати персонал, на прикладі продемонструвавши переваги цього методу управління.

Висновок. Отже, операційна стратегія – комплекс управлінських рішень, що визначає вимоги до операцій та забезпечує розроблення планів, що гарантують відповідність операційних можливостей вимогам. Операційна стратегія є частиною загальної стратегії організації і спрямована на визначення політики фірми і системи викорис-

тання її ресурсів для того, щоб досягти довгострокової конкурентної переваги на ринку. Вона передбачає вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей окремого підрозділу, та визначає, разом із корпоративною стратегією, пріоритети та цілі організації, на які буде орієнтуватися фірма у своїй діяльності.

Список використаних джерел:

1. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л.Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 177 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Капінос Г.І. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ Г.І. Капінос, І.В. Бабій – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
4. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
5. Павлова К.А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 109–113.
6. Рубин А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-2. – С. 438–441.
7. Рульев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
8. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. – 8-е издание: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 704 с.

Аннотация. В статье раскрывается характеристика содержания операционной стратегии организации, вопросы сущности операционной стратегии. Также выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на операционную стратегию развития предприятия. Рассматриваются процедуры разработки операционной стратегии предприятия и актуальные направления повышения эффективности деятельности, принципы процессного подхода к управлению.

Ключевые слова: операционная стратегия; производственные мощности; стратегическое планирование; операционная функция.

Summary. The article describes the characteristics of the content of the organization's operational strategy, the question of the essence of the operating strategy, as well as external and internal factors that affect the operational strategy of the enterprise. The procedures of enterprise operational strategy development and actual directions of efficiency activity increasing, principles of the process approach to the management are considered.

Key words: operational strategy; production capacity; strategic planning; operating function.