

НИКИФОРЧИН

Мар'яна Дмитрівна  
dvnz@inbox.ru

УДК 338

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ  
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВАINTEGRATED APPROACH TO MANAGING OPERATING EFFICIENCY OF  
THE ENTERPRISEдиректор, ТОВ  
"Ермітаж – івент"

*У статті здійснено аналіз існуючих підходів до управління операційною ефективністю підприємства. Аргументовано, що вони є обов'язковими, але не достатніми умовами її перманентного підвищення в умовах постіндустріальної економіки. На основі базових положень сучасних управлінських концепцій обґрунтовано авторський інтегрований підхід до управління операційною ефективністю підприємства.*

*В статье проведен анализ существующих подходов к управлению операционной эффективностью предприятия. Аргументировано, что они являются обязательными, но не достаточными условиями ее перманентного повышения в условиях постиндустриальной экономики. На основе базовых положений современных управленческих концепций обосновано авторский интегрированный подход к управлению операционной эффективностью предприятия.*

*The article analyzes existing approaches to managing operational efficiency of an enterprise. It is argued that they are mandatory, but not sufficient conditions for its permanent increase in the conditions of the post-industrial economy. Based on the basic provisions of modern managerial concepts, the author's integrated approach to managing the operational efficiency of the enterprise is substantiated.*

**Ключові слова:** операційна діяльність, управління, інтегрований підхід, ресурси, стейкхолдери, процеси

**Ключевые слова:** операционная деятельность, управление, интегрированный подход, ресурсы, стейкхолдеры, процессы

**Keywords:** operational activities, management, integrated approach, resources, stakeholders, processes

## ВСТУП

Актуалізація дослідження операційної ефективності підприємства позначилася на зростанні публікацій з цієї проблематики. Її сутності та напрямки підвищення присвячені праці А. Осокіної, В. Пурлика, Дж. А. Мартіна, Е. Семенкової, А. Шмельової, Д. Гараєва, С. Лобова, Ю. Чичкан-Хліповки, Дж. Тімоті, М. Бюлоу та інших. Управління підвищенням операційної ефективності підприємства у публікаціях цих авторів розглядається крізь призму наступних складових: «витрати – час – якість». При цьому варто відзначити, що сучасні умови постіндустріальної економіки унеможливають її перманентне підвищення на основі традиційного інструментарію, що визначає об'єктивну необхідність розроблення нових підходів, які враховують сучасні реалії бізнес-середовища.

**МЕТА РОБОТИ** – обґрунтування інтегрованого підходу до управління операційною ефективністю підприємства на основі розвитку існуючого науково-практичного доробку та з урахуванням ключових положень сучасних управлінських концепцій: теорія стратегічного менеджменту (*Theory of strategic management*), ресурсна теорія (*Resource Based Theory*), теорія ресурсних переваг (*Resource Advanced Theory*), концепція динамічних здатностей (*Concept of dynamic abilities*), стейкхолдерська теорія (*Stakeholder Theory*).

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати дослідження отримано на основі використання наступних методів: діалектичного – для наукової аргументації взаємозв'язку операційного та стратегічного рівнів управління задля забезпечення підвищення операційної ефективності підприємства у сучасних умовах; аналізу і синтезу – при обґрунтуванні авторського інтегрованого підходу до управління операційною ефективністю підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток підходів до управління операційною ефективністю підприємств відбувався в рамках переходу від функціонального поділу праці до виокремлення ієрархії цілісних процесів, спрямованих на отримання комплексних результатів діяльності компанії, які складаються з локальних досягнень. На сьогодні їх спектр представлений наступними: ошадливе виробництво (*LEAN*); витягуючі системи управління операційною діяльністю, що базуються на принципах «Теорії обмежень», (*TOC*); реінжиніринг бізнес-процесів (*BPR*); всеосяжне управління якістю (*TQM*); безперервні операційні покращення (*CPI*); вдосконалення бізнес-процесів (*BPI*); управління продуктивністю (*TPM*).

Осмилення змісту підходів до управління операційною ефективністю підприємства дозволило автору

відзначити наступне:

- основним завданням управління є забезпечення логічної послідовності бізнес-процесів отримання споживчої цінності (доданої вартості) на основі скорочення витрат часу, ресурсів і підвищення якості, що логічно формує спектр інструментарію його реалізації, який характеризується комплексністю, високим рівнем обґрунтування та використання у практиці бізнес-структур;

- перевагою цих підходів є орієнтація на постійні кількісно-якісні зміни еволюційно-організаційного характеру (за винятком, кардинального реінжинірингу бізнес-процесів) на основі принципів системності перетворень, послідовності змін та передбачуваності поведінки операційної системи;

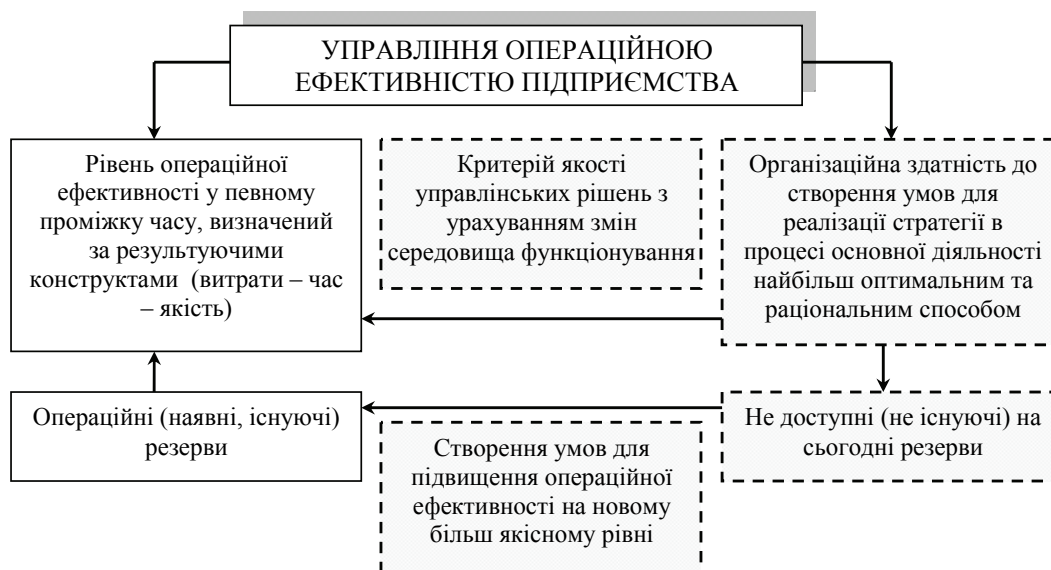
- зміни сфокусовані переважно на внутрішнє впорядкування системи, їх зовнішній контекст визначається пріоритетною орієнтацією на задоволення вимог споживачів;

- характер управління операційною ефективністю має здебільшого реактивний характер (усунення непродуктивних втрат, виявлених обмежень системи, усунення невідповідності фактичних показників нормативним тощо), тоді як динамізм умов функціонування компаній на сучасному етапі вимагає проактивності.

Останнє положення зумовлено трансформацією ключових доміант ведення бізнесу та умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Варто

відзначити, що більшість підходів до управління операційною ефективністю (ощадливе виробництво, всеосяжне управління якістю та ін.) були сформовані ще у 1970-1980 рр., саме це і дозволило японським компаніям встановити на той час нові світові стандарти операційної ефективності та нові межі виробничих можливостей (у термінології М. Портера). Однак, на сьогодні можливості тривалого конкурування компаній на основі операційної ефективності у традиційному форматі її забезпечення вичерпано. Враховуючи вищезазначене, доцільно акцентувати увагу на тому, що існуючі підходи до управління операційною ефективністю є обов'язковими, але не достатніми компонентами менеджменту її підвищення.

Відповідно, підвищення операційної ефективності на сьогодні – це багатофакторне, багатокомпонентне та інтегроване управлінське завдання, що потребує розширення існуючих підходів, обмежених рамками «витрати – час – якість», та доповнення реактивного характеру управління проактивним. Аргументовані автором позиції щодо розширення сутності операційної ефективності зумовлюють об'єктивну необхідність трансформації фокусу традиційних управлінських підходів, орієнтованих на досягнення бажаного рівня операційної ефективності у певному проміжку часу, до управління здатністю підприємства до реалізації стратегічних цілей у процесі основної діяльності з урахуванням динамічних змін умов господарювання (рис. 1).



Умовні позначення:

- традиційний контекст цільових орієнтирів управління операційною ефективністю;  
 – новий контекст цільових орієнтирів управління операційною ефективністю, обґрунтований автором.

Рис. 1. Цільова модель управління операційною ефективністю підприємства [авторська розробка]

Деталізуючи, представлену на рис. 1 цільову модель управління операційною ефективністю підприємства, автор прагне акцентувати увагу на наступних положеннях:

- по-перше, рівень операційної ефективності визначений у певному часовому інтервалі за сукупністю будь-яких показників є статичним та характе-

ризує виключно моментний стан та не гарантує його збереження навіть у найближчому майбутньому;

- по-друге, рівень операційної ефективності виступає наслідком попередніх управлінських рішень та дій, відповідно, слугує індикатором їх якості, своєчасності та відповідності умовам середовища функціонування;

- по-третє, підтримування / підвищення рівня операційної ефективності (як зазначалося вище) на основі виключно операційних (існуючих) резервів є об'єктивно необхідною умовою, але на сьогодні недостатньою.

Реалізація існуючих резервів знайшла своє відображення в управлінській філософії безперервного покращення бізнес-процесів. Але інструментарій її впровадження (усунення непродуктивних втрат, «вузьких» місць, картування бізнес-процесів та ін.) легко імітуються, копіюються, а найголовніше їм не притаманна унікальність як ключова передумова конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання, крім того, адаптацію традиційного інструментарію до специфіки будь-якого бізнесу пропонує велика кількість консалтингових компаній.

Відповідно, авторська позиція, що ґрунтується на сучасних управлінських теоріях, дозволяє розкрити цільовий орієнтир управління операційною ефективністю як організаційною здатністю до створення / модифікації умов, що забезпечують основну діяльність через ідентифікацію потенційних (не існуючих на сьогодні) резервів. Наявні резерви операційної ефективності на сьогодні найбільш широко розкриваються в рамках концепції ощадливого виробництва як існуючі непродуктивні втрати процесів створення доданої вартості (цінності) [1, с. 9]. Відповідно до цієї концепції фокус управлінських зусиль орієнтований на їх усунення (втрати від перевиробництва, від очікувань, від нерационального транспортування, від зайвих етапів обробки, від понаднормативних запасів, від нерациональних переміщень, від дефектів). Варто додати, що починаючи з кінця ХХ ст. ця класифікація доповнюється восьмим видом втрат – нереалізованим творчим потенціалом співробітників, його нематеріалізований характер унеможлиблює прямий вимір, але не позбавляє виключного значення у підвищенні операційної ефективності.

Це визначає традиційний причинно-наслідковий ланцюг безперервних покращень: «втрати – наявні резерви – реалізація резервів – підвищення рівня операційної ефективності». Внаслідок конвергенції методів конкуренції (на якій акцентував увагу М. Портер) операційні наявні резерви рано чи пізно вичерпуються. Це доводить досвід функціонування як вітчизняних, так і зарубіжних компаній, які впроваджуючи передові практики, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів, скорочення непродуктивних втрат і т.д. досягали високої ефективності та, як наслідок, стану гіперстійкості, однак втримувати ці досягнення протягом тривалого періоду їм не вдалося.

З огляду на це, необхідним є розширення фокусування управлінських зусиль від орієнтації виключно на внутрішні (наявні) резерви до пошуку недоступних на сьогодні (потенційних) резервів поза межами операційної системи у середовищі функціонування підприємства, розглядаючи його як об'єктивну реальність, яка є джерелом потенційних унікальних ресурсів.

У цьому контексті варто відзначити, що ніхто з науковців не заперечує впливу факторів середовища існування на ефективність функціонування підприємств, однак, по-перше, воно розглядається здебіль-

шого як джерело загроз; по-друге, в контексті предметної сфери дослідження висвітлено у науковому просторі вкрай фрагментарно; по-третє, прогнозування та передбачення факторів середовища не завжди себе виправдовує, а реагування на них пост-фактум визначає знову ж таки реактивний характер управління.

Причинно-наслідковий ланцюг формування не існуючих на сьогодні (потенційних) резервів розкривається нами через сучасне розуміння можливостей, як «ідей, створених підприємницькою одиницею, подальший аналіз яких доводить їх потенційну вигідність» [2, с. 55] для «нарошення цінностей для стекхолдерів» [3, с. 105]. Відповідно, економічні суб'єкти виступають агентами змін, які ініціюють та приймають активну участь у здійсненні якісних перетворень [4, с. 70]. Саме перетворення можливостей на потенційні резерви визначає унікальність підприємства та диференціює рівень операційної ефективності між різними підприємствами, не зважаючи на типовий традиційний інструментарій безперервного покращення бізнес-процесів у поточній основній діяльності.

Таким чином, об'єктивно необхідне доповнення реактивного характеру управління операційною ефективністю проактивним може бути забезпечено виключно на основі пошуку резервів, які не доступні на сьогодні. На відміну від операційних (наявних) втрат, які розглядаються як втрати, що не приносять цінності у теперішньому часі, втрати від невикористаних можливостей середовища господарювання за масштабністю незрівнянні з виробничими втратами. Як приклад, спеціалісти *McKinsey* підрахували, що впровадження методів ощадливого виробництва дозволяє підвищити виробничі потужності на 20-40% [5, с. 17]. Однак, узагальнення практики діяльності вітчизняних компаній, свідчить, що значна частка з них на сьогодні може використовувати свої потужності лише на 50-70 % внаслідок скорочення ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення тощо. З огляду на це, можна констатувати, що традиційний інструментарій управління операційною ефективністю не дозволяє розв'язати наявні проблеми, а втрати від невикористаних можливостей нівелюють результати реалізації наявних внутрішніх резервів підвищення операційної ефективності. Натомість, пошук нових партнерських зв'язків, розширення зарубіжних ринків збуту продукції і т.д. виступають потенційними резервами підвищення операційної ефективності.

На основі аргументованих вище положень, автор акцентує увагу на тому, що цикл управління підвищенням операційної ефективності повинен органічно поєднувати операційний та стратегічний рівні управління (рис. 2). Перший традиційно представлений наступними етапами: 1) діагностика втрат на ідентифікація наявних (внутрішніх) резервів; 2) планування заходів реалізації та цільових показників; 3) організація заходів, моделювання майбутнього стану бізнес-процесів; 4) реалізація заходів та, як наслідок, підвищення операційної ефективності у поточному періоді. Як зазначалося вище, динамічність умов середовища унеможлиблює утримання досягнутого рівня протягом тривалого проміжку часу виключно на

основі реалізації операційних резервів. Цикл управління на стратегічному рівні складається з наступних етапів: 1) аналіз середовища господарювання з точки зору можливостей для підприємства; 2) оцінювання

втрат від невикористаних можливостей; 3) ідентифікація потенційних резервів бізнес-середовища; 4) розробка заходів щодо реалізації потенційних резервів.

### Безперервність вдосконалення бізнес-процесів на основі когерентності операційного та стратегічного рівнів управління



Рис. 2. Цикл управління підвищенням операційної ефективності підприємства [авторська розробка]

При цьому, використовуючи ієрархію здатностей Д. Колліза [6], варто відзначити, що доповнення концепції ощадливого виробництва творчим потенціалом співробітників, пов'язане саме з першим рівнем здатностей – функціональними, які необхідні для підтримання та оптимізації бізнес-процесів (або в термінології С. Уінтера здатності «заробляти на життя» - організація процесів, оптимальні схеми постачання, процедури з контролю якості тощо). Другий рівень здатностей – динамічні, які необхідні для динамічного покращення саме організаційних бізнес-процесів (продуктові інновації, підвищення виробничої гнучкості, швидке реагування на ринкові зміни). Третій рівень – креативні чи підприємницькі здатності, які полягають у розпізнаванні цінності різних видів ресурсів. Саме підприємницькі та динамічні здатності є осно-

вою ідентифікації можливостей та пошуку резервів, які не доступні підприємству у поточний період часу. Відповідно, це розширює спектр управлінської орієнтації від активізації творчого потенціалу працівників для досягнення безперервності та ефективності бізнес-процесів до розвитку динамічних та підприємницьких здатностей компаній як передумови досягнення лідерства у бізнесі.

Таким чином, ефективність бізнес-процесів операційної діяльності визначається процесами стратегічного рівня, які створюють умови для їх безперервності, раціональності та якості. В першу чергу, такими процесами виступають розвиток динамічних і підприємницьких здатностей та акумулювання ресурсів з високим стратегічним статусом (рис. 3).

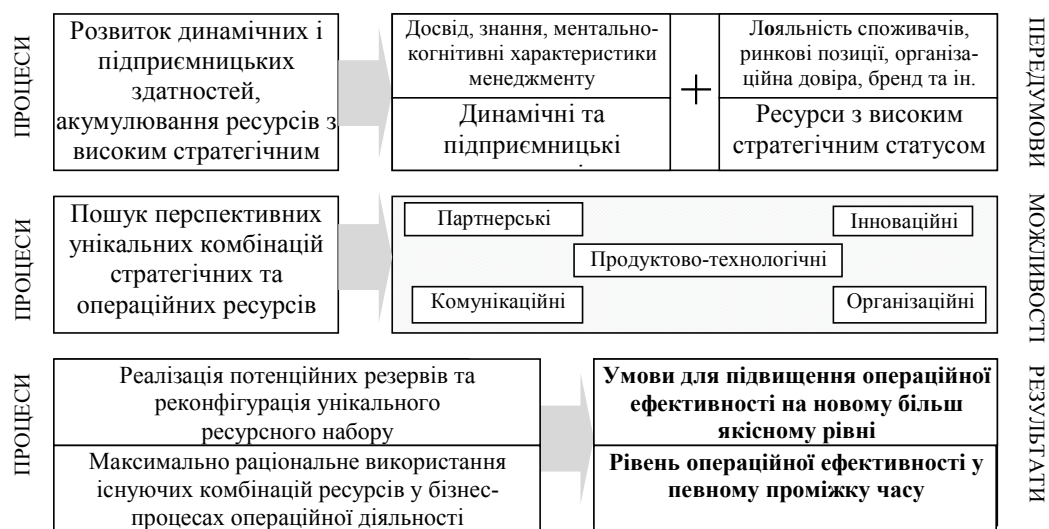


Рис. 3. Стратегічні передумови підвищення рівня операційної ефективності підприємств [розроблено автором]

Здатності менеджменту генеруються досвідом, знаннями та ментально-когнітивними характеристиками, які розкриваються крізь призму уявлень, які існують у підсвідомості суб'єктів управління і визначають відчуття особливих ситуацій та способів дій в них [7, с. 188]; можливостей ідентифікації майбутнього стану через конкретизацію змісту змін (що необхідно змінити?) та деталізацію процесу їх досягнення (яким чином необхідно змінювати?); творчої уяви [8, с. 249]; швидкості використання непередбачуваних обставин та випадковостей задля збільшення потоків доданої вартості [9, с. 298]. З огляду на це, варто констатувати, що здатності не можливо залучити ззовні, оскільки вони формуються не лише когнітивними, поведінковими та комунікаційними характеристиками самої людини, а й виключно на певному підприємстві з урахуванням специфіки його функціонування та всіх нюансів взаємодій зі стейкхолдерами.

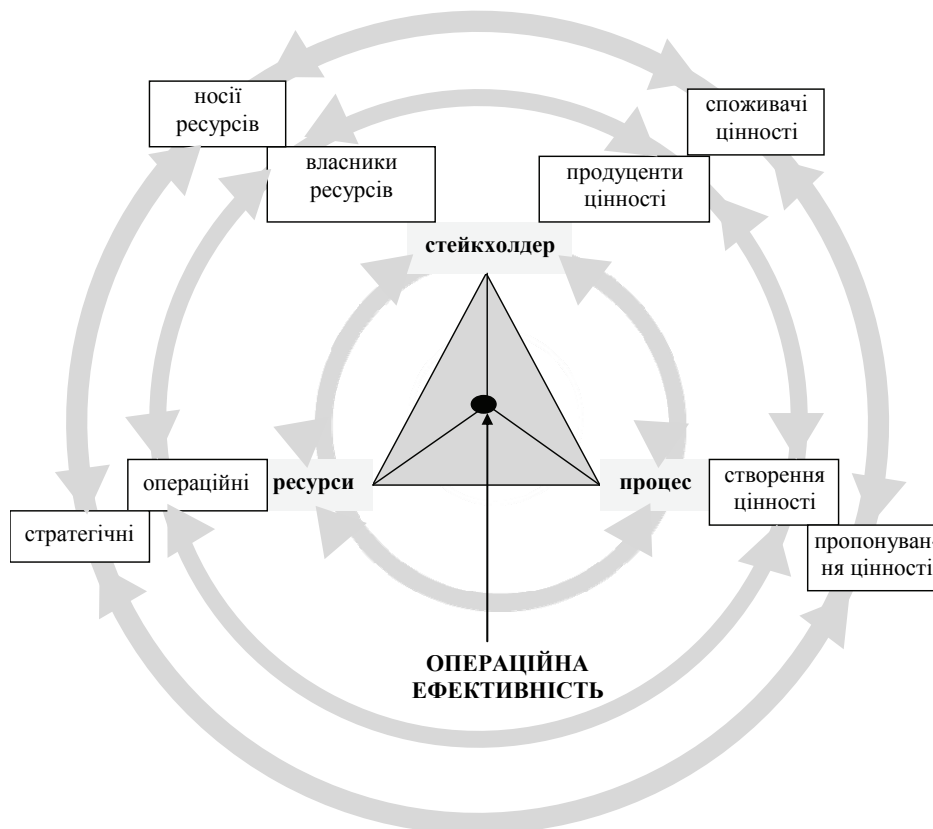
Якщо динамічні та підприємницькі здатності створюють передумови для проактивної поведінки підприємства у ринковому середовищі, то ресурси з високим рівнем стратегічного статусу дозволяють реалізувати потенційні резерви підвищення операційної ефективності. Так, наприклад, можливості безперервної сегментації бізнесу у відповідності зі змінами споживацьких вподобань або можливості нарощення експорту визначаються розвиненістю бренду та лояльністю споживачів; можливості впровадження кардинальних інноваційних проектів – іміджевими позиціями підприємства, що полегшують доступ до джерел фінансових ресурсів (банківські кредити, ІРО); можливості щодо нарощення обсягів реалізації у невизначених умовах ринкової кон'юнктури при фіксованій ціні – лобюванням інтересів підприємства у владних структурах і, як наслідок, отриманням держзамовлень і т.д. В контексті досліджуваної проблематики автором виокремлено наступні можливості, які, на нашу думку, найбільш повно презентують повний спектр потенційних (не доступних на сьогодні) резервів підвищення операційної ефективності: продукто-

во-технологічні, інноваційні, партнерські, комунікаційні, організаційні.

Усвідомлення, оцінювання можливостей та реалізація потенційних резервів виступає з'єднувальною ланкою між рівнем операційної ефективності у поточному періоді та її рівнем у довгостроковому періоді, тобто між теперішнім та майбутнім станом економічної системи. При цьому варто ще раз акцентувати увагу на тому, що як поточний, так і майбутній рівень операційної ефективності визначається попередніми результатами функціонування підприємства (минулим часом або залежністю від попереднього розвитку): здатностями до раціонального залучення традиційних ресурсів та їх ефективної трансформації у операційних бізнес-процесах; здатностями до ефективної взаємодії з дистриб'юторами та споживачами і т.д. та а ін., та рівнем акумульованих стратегічних ресурсів (стійкі партнерські зв'язки з постачальниками, лояльність споживачів, ефективні комунікації зі стейкхолдерами та ін.) і напрацьованим досвідом. При цьому ідентифікація можливостей та створення раніше недоступних резервів стають потенціалом інтенсивного зростання підприємства та, відповідно, підвищення операційної ефективності у перспективі. Обґрунтовані автором положення є основою для формування інтегрованого підходу до управління операційною ефективністю, що органічно поєднує як стратегічний і операційний рівні управління, так і часові прояви управлінських рішень.

Розвиваючи аргументовані вище позиції, ми акцентуємо увагу, що традиційні рамки управління операційною ефективністю, сфокусовані на результуючих конструктах (витрати – час – якість) та відповідного інструментарію їх досягнення, орієнтованого на покращення бізнес-процесів, повинні бути розширені іншими системоутворюючими елементами, взаємозв'язок між якими дозволяє розкрити механізм підвищення операційної ефективності підприємства у сучасних динамічних умовах функціонування (рис. 4).





Умовні позначення:

↔ – кількісно-якісні взаємозалежності;

Рис. 4. Елементна декомпозиція управління операційною ефективністю підприємства на основі інтегрованого підходу [авторська розробка]

**Ресурси.** Варто відзначити, що традиційне управління операційною ефективністю у трикутнику фокусування управлінських зусиль: «витрати-час-якість», розглядає ресурси як витрати, які, цілком логічно, треба мінімізувати. Такий контекст може бути застосованим виключно до операційних (традиційних) ресурсів (матеріально-технічні, фінансові, трудові), що споживаються в процесі операційної діяльності. На відміну від них, стратегічні ресурси не витрачаються у таких процесах, а створюють передумови для найбільш раціонального використання традиційних. Це розширює спектр управлінських завдань від мінімізації витрат операційних ресурсів до максимізації акумулювання ресурсів з високим стратегічним статусом. У сучасній науковій літературі, останні розглядаються як цінні, незамінні ресурси, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг для досягнення ключових показників ефективності.

Специфічними ознаками стратегічних ресурсів є наступні: часова тривалість, що, по-перше, унеможливує їх миттєве залучення; по-друге, визначає можливість тривалого використання; нематеріальність форми та складність копіювання конкурентами внаслідок специфічного синтезу знань, умінь, накопиченого досвіду в умовах діяльності конкретного підприємства; висока продуктивність, що генерує зростання ефективності використання операційних ресурсів, збільшення доходу і прирощення доданої

вартості.

**Стейкхолдери.** Власниками операційних ресурсів виступають стейкхолдери, саме взаємовідносини з ними визначають безперервність ресурсних потоків та їх відповідність плановим кількісно-якісним параметрам забезпечення операційної діяльності. При цьому, змістовне наповнення стратегічних ресурсів зумовлює виключну увагу до стейкхолдерів не лише як до власників, а й як до носіїв ресурсів, внаслідок того, що ці ресурси не можуть бути предметом ринкових угод купівлі-продажу (ресурс відносин, партнерські зв'язки, лояльність споживачів, ментально-когнітивні здатності менеджменту і т.д.).

Базуючись на загальноновживаному розумінні цінності як ключового мотиву до обміну ресурсами та сучасних положеннях стейкхолдерської теорії, які акцентують увагу на необхідності створення цінності для всього цільового оточення, релевантного до діяльності компанії [10, с. 85], ми наголошуємо, що закономірна орієнтація управління операційною ефективністю на створення цінності для споживачів виправдовує себе виключно тому, що виступає джерелом отримання підприємницького доходу, однак не розкриває ціннісно-ресурсний контекст можливостей його формування. Пропонований підхід до управління операційною ефективністю зумовлює доцільність розгляду стейкхолдерів і як продуцентів цінності (ті, хто її створює), і як споживачів цінності.

Традиційне розуміння клієнтів компанії як споживачів цінності, а її працівників як продуцентів цінності звужує потенційні можливості підвищення операційної ефективності у сучасному бізнес-середовищі.

Теза про необхідність створення цінності для всіх стейкхолдерів не заперечується, однак змістовні дослідження такого аспекту в управлінні операційною ефективністю відсутні. Це зумовлює необхідність інтегрування концептуальних положень ціннісно-орієнтованого менеджменту в практику управління операційною ефективністю. Науковцями доведено, що ресурсний характер відносин підприємства та його

зацікавлених сторін визначається очікуваннями учасників що їхні зусилля призведуть до отримання вигод, які будуть не менші цінності витрачених сил і часу, і діють виходячи з відповідності фактичних результатів цим очікуванням. Ми акцентуємо увагу, що управління операційною ефективністю повинно ґрунтуватися на положенні, що кожний стейкхолдер виступає одночасно і продуцентом, і споживачем цінності. Деталізація продукування та споживання цінностей за ключовими групами стейкхолдерів із зазначенням їх внеску у підвищення операційної ефективності представлена у табл. 1.

Таблиця 1

**Ціннісні аспекти підвищення операційної ефективності підприємства [розроблено автором]**

Стейк-холдер	Продукування цінностей для підприємства		Споживання цінностей, створених на підприємстві	
	змістовність	вплив на операційну ефективність	змістовність	вплив на операційну ефективність
Споживачі	Стійкість клієнтської бази, лояльність, прихильність до певного бренду (торгової марки)	Можливості розширення обсягів реалізації, ефект на масштабах виробництва	Об'єктивні атрибути продукції та умови її придбання та їх суб'єктивна відповідність очікуванням	Потоки доданої вартості, скорочення залишків готової продукції на складі
Постачальники	Пріоритетність співпраці, вигідні умови постачання матеріально-технічних ресурсів, відповідальність у виконанні договірних зобов'язань	Безперервність та ритмічність постачання матеріально-технічних ресурсів за бажаними кількісно-якісними параметрами	Своєчасність фінансових потоків, потенційні можливості нарощення обсягів постачання внаслідок зростання масштабів діяльності компанії	Товарні кредити на вигідних умовах, формування оптимальних схем постачання
Працівники	Творча та раціоналізаторська активність, відповідальність, організаційна та виробнича культура, відданість підприємству	Підвищення продуктивності праці та якості продукції, генерування пропозицій по оптимізації бізнес-процесів	Гідні умови праці, соціальний статус, можливості самореалізації та кар'єрного зростання, матеріальний добробут	Скорочення плинності кадрів, передача досвіду, наставництво, досягнення цільових параметрів КРІ в рамках ключових операційних завдань
Власник, інвестори	Створення умов для розвитку підприємства та його зростання, реалізація потенціалу нарощення доходів	Фінансові передумови для розширення обсягів виробництва та інноваційного оновлення техніко-технологічної бази	Зростання вартості та іміджевих позицій підприємства на певному ринку, мінімізація ризику, інвестиційна привабливість	Впровадження проектних рішень, що генерують зростання потоків доданої вартості
Держава, суспільство	Позитивна суспільна думка, державна підтримка	Держзамовлення, дозволи, ліцензії, створення сприятливого клімату для операційної діяльності	Соціальна та екологічна відповідальність, етика бізнесу, зростання податкових надходжень	Нарощення репутаційних ресурсів задля збільшення обсягів реалізації

Можна стверджувати, що баланс продукування та споживання цінностей між підприємством та зацікавленими сторонами є основою формування ключового ресурсу – ресурсу відносин, значення якого не менш важливе у підвищенні операційної ефективності, ніж традиційна оптимізація бізнес-процесів. Саме цей ресурс розширює рамки контрактних (чітко визначених) умов (трудовий договір, договори на поставку сировини, устаткування і т.д.) створюючи можливості здійснення основної діяльності найбільш раціональним способом: зацікавленість постачальників у співпраці з конкретним підприємством та формування привабливих пропозицій матеріально-технічного забезпечення за кількісно-якісними параметрами та умовами придбання; мотивованість персоналу не лише у виконанні посадових обов'язків та планових зав-

дань, а й максимально повної реалізації свого творчого потенціалу та раціоналізаторської активності і т.д.

*Процеси.* Відповідно до того, що будь-яка компанія може бути розглянута не лише у вигляді послідовного взаємозалежного ланцюга процесів, а й їх ієрархії, процесний контекст управління операційною ефективністю був розглянутий вище на основі органічного симбіозу управлінських процесів операційного та стратегічного рівнів. При цьому останні, в контексті досліджуваної проблематики, розглядаються автором як дії, які не створюють додану вартість у теперішньому часі, але формують передумови для її акумулювання у майбутньому періоді (перспективі).

Крім ієрархічності, доповнення, на нашу думку, потребують процеси створення цінності (доданої вар-

тості) процесами її пропонування. Сучасні умови функціонування компаній доводять, що зростання масштабів операційної діяльності наразі лежить не стільки у площині ефективного використання виробничих потужностей, скільки у можливостях реалізації продукції, що актуалізує значення процесів пропонування цінностей у підвищенні операційної ефективності. Однак, процеси пропонування цінностей не повинні обмежуватися орієнтацією виключно на споживачів продукції. Прозорість компанії, піар-акції, інформування широкого кола цільових користувачів про перспективи розвитку компанії та ін. дозволяють розширити спектр існуючих стейкхолдерів потенційними, що розширює можливості компанії у виборі постачальників ресурсів, залученні більш кваліфікованого персоналу, привертання уваги інвесторів до умов взаємовигідної взаємодії з підприємством.

### ВИСНОВКИ

Авторська позиція щодо сутності операційної ефективності зумовлює зміну фокусу управління: від підвищення її рівня у поточному періоді до створення умов для перманентного підвищення ефективності операційної діяльності підприємства за рахунок як внутрішніх так і зовнішніх умов забезпечення умов його зростання. Інтегрований підхід до управління операційною ефективністю зумовлений часовою інтегрованістю (минуле – теперішнє-майбутнє), елементною інтегрованістю (ресурси – процеси – стейкхолдери) та ієрархічно-управлінською інтегрованістю (стратегічний рівень – операційний рівень). Забезпечення підвищення операційної ефективності є наслідком інтеграції управлінських впливів, спрямованих на зниження витрат (усунення втрат), оптимізації бізнес-процесів, мінімізації часу протікання операцій та стратегічних дій, спрямованих на створення резервів, які раніше не були доступні. Саме останні є ключовими факторами підвищення операційної ефективності підприємства у довгостроковому періоді за рахунок забезпечення перманентності змін та створення умов для безперервного покращення.

### Список використаних джерел

1. Балашова Е.С. Формирование организацион-

но-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия: теория, методология и практика : автореф. дис. ... доктора эконом. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Е.С. Балашова. – Санкт-Петербург, 2016 – 37 с.

2. Short J.C. The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges / Short J.C., Ketchen D.J., Jr., Shook C.L., Ireland R.D. // Journal of Management. – 2010. – Vol. 36. – № 1. – p. 55.

3. Ardichvili A.A. Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development / Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. // Journal of Business Venturing. – 2003. – Vol. 18. – p. 105.

4. Battilana J. How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship / Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. // The Academy of Management Annals. – 2009. – Vol. 3. – № 1. – p. 70.

5. Гэмбелл Т. Переосмысление методов бережливого производства / Т. Гэмбелл, А. Ермолов, Ф. Лефор, Я. Хенрик // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. – 2014. – №30. – С. 9-17.

6. Collis D.J. Research Note: How Valuable are Organizations Capabilities? / D.J. Collis // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15. – № 8. – P. 143-152.

7. Herbert P. Creating a global mindset / P. Herbert // Thunderbird International Business Review. – 2000. – 42 (2). – p. 187-200.

8. Chiles T. On Lachmannian and Eff ectual Entrepreneurship: A Rejoinder to Sarasvathy and Dew / Chiles T., Gupta V., Bluedorn A. // Organization Studies. –2008. – Vol. 29. – № 2. – p. 247–253.

9. Harmeling S. Contingency as an Entrepreneurial Resource: How Private Obsession Fulfills Public Need / Harmeling S. // Journal of Business Venturing. – 2011. – Vol. 26. – N 3. – p. 293–305.

10. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications / T. Donaldson, L.E. Preston // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – No.1. – P. 85.