

**Наталія Володимирівна Шевченко**

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-1815-7554

e-mail: shevchenkon09@gmail.com,

**Ярослав Ярославович Пушак**

д-р екон. наук, проф.

ORCID 0000-0003-1369-8770

e-mail: yaro\_push@yahoo.com,

Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

## УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО БЕЗПЕКИ ТА ПРИБУТКОВОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

**Вступ.** Сучасні українські підприємства функціонують у складних умовах динамічного зовнішнього середовища, що вимагає високого рівня адаптації, ефективності та стратегічного підходу до управління. Операційна стратегія, як ключовий елемент системи управління підприємством, відіграє важливу роль у забезпеченні його прибутковості та конкурентоспроможності. Вона визначає пріоритети в управлінні виробничими і реалізаційними процесами, взаємодії з клієнтами та партнерами, впровадження інновацій, що є необхідним для довгострокового розвитку бізнесу. Враховуючи сьогоденні реалії операційна стратегія забезпечує зменшення впливу негативних факторів на основну діяльність підприємства.

Водночас, операційна стратегія тісно пов'язана із забезпеченням економічної безпеки підприємства, що є особливо актуальним у періоди економічних і соціальних потрясінь. Головні аспекти управління операційною стратегією підприємства включають дослідження її структури, функцій та взаємозв'язку з іншими складовими корпоративного управління. Розуміння цих аспектів дозволяє сучасним підприємствам розробляти адаптивні та ефективні стратегії, які враховують сучасні виклики, зокрема вплив технологічного прогресу, глобальної конкуренції та нестабільності ринків.

**Постановка проблеми.** Управління операційною стратегією підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його безпеки у сучасному і динамічному бізнес середовищі. Зростання конкуренції, глобалізації ринків, технологічні інновації, військова агресія та непередбачувані зовнішні фактори створюють значні виклики для вітчизняних підприємств. У цих умовах ефективне управління операційною діяльністю та операційною стратегією стає необхідно важливим аспектом для виживання та розвитку підприємств.

Операційна стратегія сучасного підприємства визначає, як воно буде використовувати свої ресурси для створення цінності для клієнтів та досягнення власних цілей. Вона охоплює широкий спектр процесів від планування виробництва та управління запасами до забезпечення якості продукції та обслуговування

клієнтів. Однак, незважаючи на важливість операційної стратегії, питання, пов'язані з безпекою (зокрема економічною безпекою) підприємства, залишаються поза увагою їх керівників чи власників.

Проблема забезпечення безпеки операційної стратегії полягає у тому, що будь-які непередбачувані події, вплив зовнішніх ризиків можуть призвести до серйозних наслідків для підприємства: фінансові втрати, втрата репутації, проблеми з якістю продукції, порушення нормативно-правових вимог, зменшення обсягів реалізації тощо. Тому, дослідження проблем управління операційною стратегією підприємства як напряму забезпечення його безпеки є актуальним та важливим для розвитку теорії і практики управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам та напрямам управління операційною стратегією вітчизняних підприємств присвячено значна кількість праць сучасних вчених і науковців. А. Сорока визначає операційну стратегію як систему стратегічних планів підприємства, проектів чи програм, які принесуть йому розвиток та процвітання [1], В. Альєма розглядає операційну стратегію підприємства як сукупність чітких управлінських рішень, які в основному спрямовані на розвиток операційної системи, забезпечення максимізації операційних процесів [2]. На думку В. Вілявського операційна стратегія – це перший етап побудови загальної стратегії, тому впровадження операційної стратегії передбачає її обов'язкове узгодження із загальною місією організації [3].

Аналогічної думки дотримуються С. Беляєва, [4] Т. Водолажська, Л. Ачкасова [5] визначаючи операційну стратегію як комплексний процесний підхід, який ґрунтується на формуванні тактичних та стратегічних цілей розвитку підприємства, а також забезпеченні кількісних і якісних показників реалізації операційних стратегій (виробництва продукції, чіткого розпорядку роботи, максимізації доходу, зменшення витрат тощо). При цьому спільною особливістю визначення поняття «операційна стратегія підприємства» авторів є наявність чіткого, поетапного і взаємопов'язаного плану дій, які включають організацію, регулювання, стратегічний маркетинг, мотивацію, аналіз



та контроль в процесі здійснення операційної діяльності.

**Метою даного дослідження** є аналіз і систематизація підходів до визначення особливостей операційної стратегії підприємства, процесів управління ресурсами, технологіями та виробничими операціями для досягнення високої ефективності діяльності, факторів та принципів реалізації операційної стратегії в умовах кризи та війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Операційна стратегія підприємства визначає підхід до ефективного управління ресурсами, процесами та техноло-

гіями для досягнення конкурентних переваг. Її значення полягає в забезпеченні оптимізації виробництва, підвищенні якості продукції та задоволенні потреб споживачів при мінімізації витрат. Операційна стратегія являє собою детальний план дій, який визначатиме як підприємство буде використовувати свої ресурси для виробництва товарів та надання послуг. Вона фокусується на внутрішніх процесах компанії і спрямована на оптимізацію виробництва, зниження витрат та підвищення якості продукції.

Основні складові операційної стратегії сучасного підприємства подано на рис. 1.

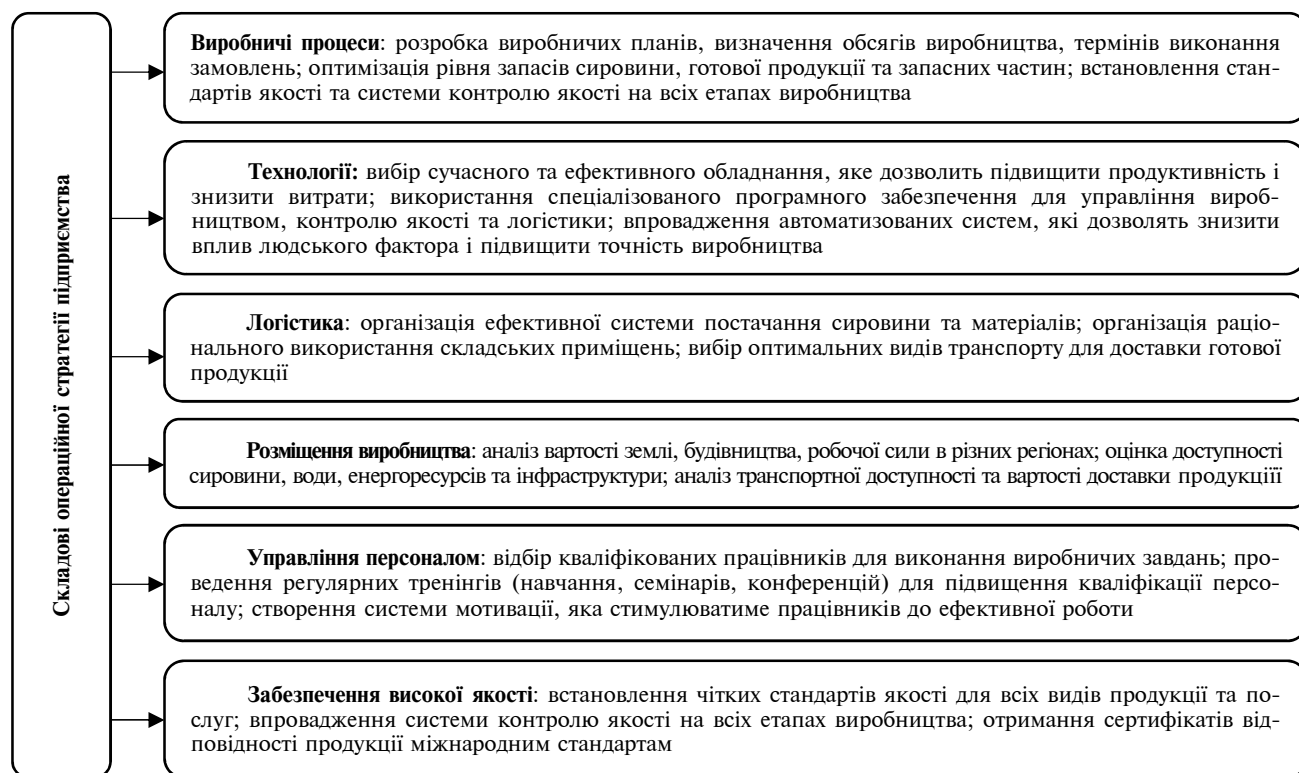


Рис. 1. Складові операційної стратегії підприємства (власна розробка авторів)

Операційна (виробнича) стратегія (Production Strategy) спрямована на формування загальних підходів і планів щодо оптимального використання ресурсів підприємства для забезпечення максимальної ефективності у підтримці її довгострокової конкурентної стратегії. Разом із корпоративною стратегією (Corporate Strategy) виробнича стратегія охоплює всі аспекти діяльності компанії. Вона є тривалим процесом, що забезпечує підприємству здатність оперативно адаптуватися до будь-яких можливих змін у майбутньому.

Також, операційну стратегію визначають як підсистему або частину корпоративної стратегії, яка може бути представлена у вигляді довгострокової програми у складі якої визначені конкретні дії зі створення, реалізації продуктів чи товарів, послуг компанії, з врахуванням тенденцій ринків та конкурентів. Часто операційна стратегія пов'язана із запитом, який надходить від самих споживачів, а також попитом, впровадженнями та потребами визначеного періоду чи навіть сезону.

Основною ціллю формування операційної стратегії підприємства є максимізація рівня прибутковості

підприємства, проте до інших важливих цілей варто віднести:

- забезпечення максимально ефективного використання ресурсів підприємства, грошових коштів, обладнання, сировини, робочої сили тощо;
- підвищення якості продукції або послуг підприємства, забезпечення відповідності вимогам клієнтів та міжнародним, державним стандартам;
- зниження витрат виробництва, оптимізації виробничих процесів;
- оптимізація здатності швидко адаптуватися до змін та потреб ринку;
- можливість впроваджувати нові технології та методи виробництва;
- покращення логістики та зменшення обсягів (кількості) простоїв;
- підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку;
- зменшення негативного впливу на довкілля (використання екологічно чистих технологій);
- створення безпечних робочих місць для працівників та керівників.

Важливість розроблення та реалізації операційної стратегії дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити якість продукції (послуг), що виробляється та реагувати на зміни ринку, який забезпечує високий рівень конкурентних переваг. Операційна стратегія повинна бути завжди узгоджена із загальною стратегією підприємства та сприяти досягненню основних довго-

строкових цілей. Ефективна операційна стратегія дозволяє забезпечити високу якість товару, продукції чи послуг, своєчасну доставку, тим самим забезпечуючи задоволеність клієнтів.

Процес розробки операційної стратегії подано на рис. 2.

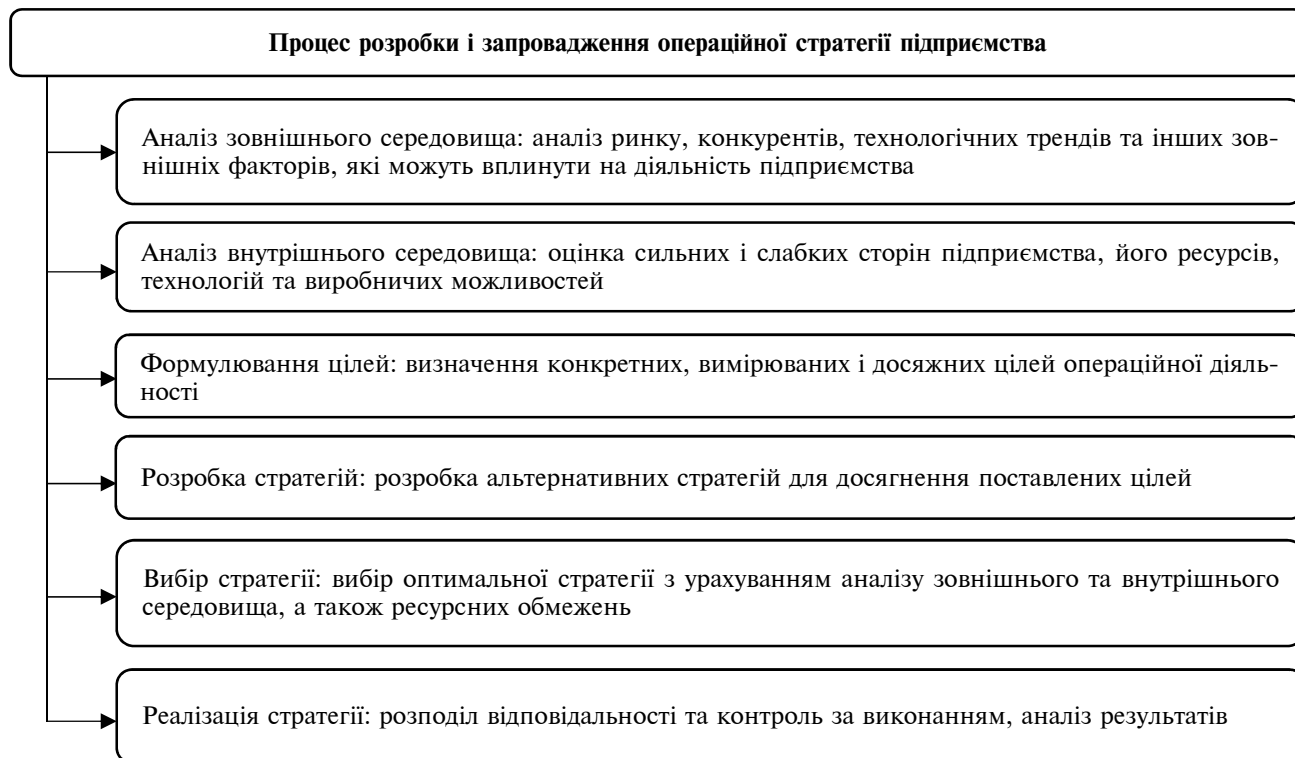


Рис. 2. Процес розробки операційної стратегії (сформовано на основі [1; 5])

Операційна стратегія є невід’ємною і критично важливою частиною успішної діяльності підприємства, оскільки ґрунтується на основній діяльності підприємства – операційній діяльності. На відміну від операційної діяльності стратегія має більш розширені цілі, чітко сформований план реалізації, більш швидко підлягає коректуванню та більш залежна від факторів впливу на основну діяльність підприємства. Окрім того, розроблення та реалізація операційної стратегії значною мірою залежить від розміру підприємства, виду діяльності на вітчизняному ринку, товарів чи продукції, послуг, які воно пропонує клієнтам, ефективної співпраці з партнерами (які забезпечують основу операційної діяльності: постачальники, мережеві магазини, страховики, логісти, маркетингологи, інвестори тощо).

Підприємство, незалежно від обсягу прибутковості чи рівня рентабельності, повинно забезпечити розробку операційної стратегії на перспективу, враховуючи ресурсний, кадровий та фінансовий потенціал, наявність технологічного розвитку. Проте, сьогодні на операційну стратегію підприємства впливає значна кількість факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. До зовнішніх факторів відносять:

- війна в Україні;
- повні або часткові руйнування підприємств;
- постійні обстріли та руйнування зі сторони країни агресора;

- окупація територій;
- блокування митних кордонів;
- підвищення рівня податкового навантаження на підприємства;
- зниження попиту споживачів на товари, роботи, послуги;
- економічний стан в країні: рівень інфляції, валютний курс (особливо для підприємств, які купують сировину за валюту), процентні ставки;
- зниження рівня купівельної спроможності суб’єктів;
- технологічний прогрес;
- політичні фактори (політична нестабільність, політика уряду, міжнародні відносини, санкції);
- конкуренція на ринку;
- соціальні фактори.

До внутрішніх факторів, що впливають на операційну стратегію підприємства, доцільно віднести:

- наявність ресурсів підприємства (фінансові, матеріальні, людські);
- розмір і структура підприємства;
- культура організації та корпоративні цінності;
- виробничі потужності підприємства (обладнання, технології, інфраструктура, якість сировини);
- кваліфікація та мотивація персоналу;
- організаційна структура та ефективність управління;
- рівень витрат і собівартість продукції;

– якість товарів, послуг, робіт, що пропонує підприємство;  
 – здатність до адаптації та реагування на зміни ринку та споживачів;

– непередбачувані події, пов'язані з виробництвом і реалізацією товарів, робіт, послуг.

Основні функції операційної стратегії, які забезпечують важливий вплив на фінансовий розвиток підприємства, подано на рис. 3.

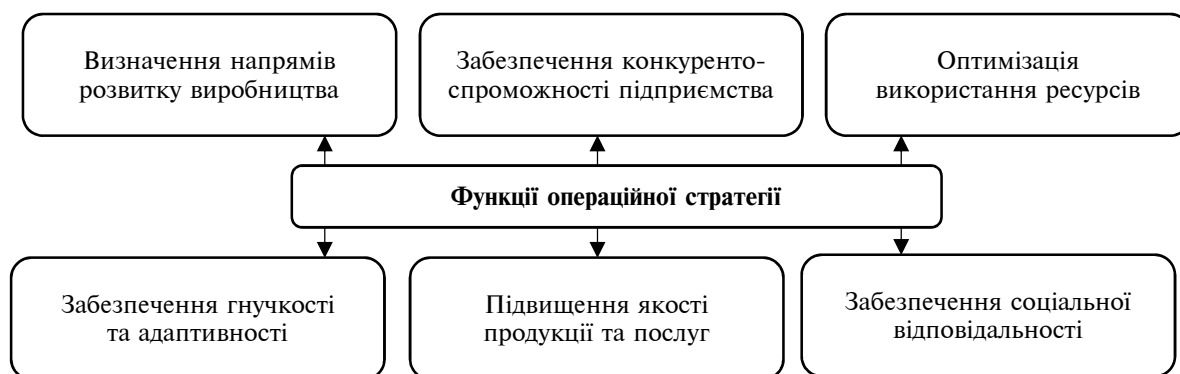


Рис. 3. Функції операційної стратегії підприємства

Операційна стратегія – це довгостроковий план дій, який визначає політику, принципи та ресурси, необхідні для ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Основними напрямками управління (менеджменту) операційною стратегією підприємства є:

– впровадження або оновлення вже існуючих інформаційних систем управління, роботизованих виробничих ліній та аналітичних даних, програмного забезпечення підприємства;

– орієнтація на зменшення екологічного впливу, енергоефективність та використання відновлювальних ресурсів;

– розробка адаптивних стратегій, які дозволять підприємству швидко реагувати на зміну попиту на товари чи послуги, нові виклики ринку чи тенденції, нововведення;

– забезпечення безперебійного постачання матеріалів, сировини чи запчастин, своєчасне виконання замовлень;

– підвищення кваліфікації працівників, їх навчання та розвиток компетенцій, пов'язаних з виробничими та операційними процесами компанії, управлінням операційних процесів, їх оптимізації;

– управління якістю продукції та послуг, запровадження міжнародних стандартів якості (ISO);

– оптимізація витрат, ресурсів, матеріалів чи часу, використання Lean-технологій та інших методів управління для зменшення втрат;

– створення багатофункціональних команд щодо гнучких виробничих процесів, визначення і запровадження найбільш адаптивних підходів до змін попиту на ринку;

– забезпечення стратегічного управління ризиками.

Управління операційною стратегією покладено на керівників або менеджерів компанії, які повинні забезпечувати безперебійне функціонування всіх операційних процесів контролюючи якість, обсяги та терміни виконання. Управління операційною стратегією підприємства є ключовим фактором для досягнення ефективності внутрішніх процесів та реалізації стратегічних цілей. Воно дозволяє оптимізувати викорис-

тання ресурсів, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки системному управлінню підприємство може підвищувати продуктивність, забезпечувати конкурентоспроможність і стійкий розвиток навіть в умовах невизначеності. Саме тому, для ефективного управління операційною стратегією підприємствам необхідно чітко визначити стратегічні цілі та розробити детальний план дій для їх досягнення. Важливо впроваджувати сучасні технології та інновації, що сприятимуть підвищенню ефективності процесів і конкурентоспроможності. Крім того, слід регулярно аналізувати результати діяльності та адаптувати стратегію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Не менш значущим є навчання персоналу та підвищення його кваліфікації, щоб забезпечити якісне виконання завдань на всіх рівнях організації.

**Висновки.** Управління операційною стратегією підприємства є невід'ємною та важливою частиною ефективного функціонування підприємства. Визначено, що операційна стратегія включає в себе значну кількість складових, які є взаємопов'язаними, впливає на рівень прибутку та конкурентні позиції підприємства на ринку. Ефективне управління операційною стратегією здатне забезпечити виробництво якісних товарів, попит на які буде з кожним роком зростати, що дасть можливість підприємству забезпечити високий рівень економічної безпеки, раціональне та безпечне виробництво в сучасних умовах.

Подальші дослідження у галузі ефективного управління операційною стратегією підприємства можуть бути спрямовані на аналіз того, як підприємства можуть побудувати більш стійкі операційні системи, здатні швидко адаптуватися до змін. Окрім того важливими є розробка методів для виявлення та оцінки різних типів операційних ризиків, дослідження стратегій для управління невизначеністю в операційній діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 77-81.

2. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2011. № 25. С. 62-73.
3. Білявський В. Технологія імплементаційної операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. 2015. Вип. 34. С. 233-241.
4. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 19-22.
5. Водолазська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2023. Вип. 42. С. 182-193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.182>.
6. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д., Бондарев Я. Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. *Економічний Вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 48-55. DOI: [https://doi.org/10.129\\_58/1817-3772-2023-2\(72\)-48-55](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2023-2(72)-48-55).
7. Шевченко Н., Копитко М. Функціонування малих підприємств в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №4 (72). С. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93>.
8. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. № 21. Ч. 1. С. 103-107.
9. Soroka, A. M. (2018). Operatsiina stratehiia menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Operational management strategy in the enterprise management system]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 4 (26), pp.77-81. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2018.047781> [in Ukrainian].
10. Alkema, V. G. (2011). Operatsiina stratehiia yak chynnyk ekonomichnoi bezpeky rozvytku vyrobnychoho pidpriemstva [Operational Strategy as a Factor of Economic Security of Development of a Manufacturing Enterprise]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky – Formation of a market economy*, vol. 25, pp. 62-73 [in Ukrainian].
11. Biliavskiy, V. (2015). Tekhnolohiia implementatsiinoi operatsiinoi stratehii orhanizatsii [Technology for implementing the organization's operational strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu – Collection of scientific papers of the State Economic and Technological University of Transport*, Issue 34, pp. 233-241 [in Ukrainian].
12. Bieliaieva, S. V. (2009). Protsesnyi pidkhid yak osnova operatsiinoi stratehii [Process approach as a basis for operational strategy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 3, pp. 19-22 [in Ukrainian].
13. Vodolazhska, T. O., Achkasova, L. M. (2023). Operatsiina stratehiia: definitsiia poniattia ta mistse u piramidi stratehii pidpriemstva [Operational strategy: definition of the concept and place in the pyramid of enterprise strategies]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, Issue 42, pp. 182–193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.182> [in Ukrainian].
14. Bolotina, Ye. V., Shubna, O. V., Shyrkova, A. D., Bondariev, Ya. H. (2023). Instytutsiinyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh napriamiv zbutovoi dialnosti subiektiv rynku [Institutional approach to the formation of strategic directions of sales activities of market participants]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (72), pp. 48-55. DOI: [https://doi.org/10.129\\_58/1817-3772-2023-2\(72\)-48-55](https://doi.org/10.129_58/1817-3772-2023-2(72)-48-55) [in Ukrainian].
15. Shevchenko, N., Kopytko, M. (2023). Funktsionuvannia malych pidpriemstv v umovakh voiennoho chasu ta yevrointehratsiinykh protsesiv [Functioning of Small Enterprises in the Conditions of Wartime and European Integration Processes]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, 4 (72), pp. 86-93. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-86-93> [in Ukrainian].
16. Karpenko, Yu. V. (2016). Formuvannia operatsiinoi stratehii pidpriemstva na zasadakh kontseptsii zhyttievoho tsyklu haluzi [Formation of the operational strategy of the enterprise based on the concept of the life cycle of the industry]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*, 21, Part 1, pp. 103-107 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.11.2024

#### Формат цитування:

Шевченко Н. В., Пушак Я. Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 83-87. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).83-87](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).83-87)

Shevchenko, N. V., Pushak, Ya. Ya. (2024). Management of the Enterprise's Operational Strategy as a Component of Ensuring its Security and Profitability: Theoretical Aspect. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 83-87. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).83-87](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).83-87)

