

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

©2023 БЛАГУН І. І.

УДК 334.02
JEL: L23; M11; O21

Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України

У статті розглянуто основні аспекти розвитку операційного менеджменту як напряму конкурентоспроможності підприємства. Доведено необхідність виокремлення операцій за типом і напрямками залежно від типу виробництва. Сформовано основні завдання операційного менеджменту у виробничому процесі підприємства. Розглянуто процес функціонування операційного менеджменту, який слід розглядати як систему, котра має вхід і вихід, що забезпечує досягнення поставленої мети. Виокремлено основні принципи функціонування операційного менеджменту, що дозволило сформувати основні засади розвитку менеджменту організації. Досліджено основні підходи до формування операційного менеджменту на підприємстві. На основі проведених досліджень підходів до управління обґрунтовано, що на сьогодні найбільш адаптивним і гнучким вважається організаційний підхід, який заснований на оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Доведено, що обрання того чи іншого підходу або принципів ведення операційного менеджменту реалізується на основі використання методу «дерево рішень». Визначено, що для ефективної взаємодії між всіма ланками операційного менеджменту важливим є забезпечення зворотного зв'язку між всіма підрозділами, які є взаємопов'язаними між собою. Обґрунтовано, що відновлення пошкоджених об'єктів повинно відбуватися за новими принципами інноваційного розвитку та на засадах цифровізації сфер суспільного життя. За нових умов розподіл операційних процесів буде здійснюватися за новими принципами та мати різні строки виконання тих чи інших операцій завдяки зміні технологічних процесів виготовлення продукції та послуг. Виокремлено основні переваги впровадження операційного менеджменту на засадах цифровізації. Досліджено особливості розвитку операційного менеджменту в умовах цифрової економіки, що дозволило сформувати сильні та слабкі сторони у функціонуванні виробничого процесу. Обґрунтовано, що не всі технологічні процеси необхідно автоматизувати через невідповідність витрат та отриманого прибутку від впровадження таких технологій.

Ключові слова: операційний менеджмент, цифровізація, виробничий процес, адаптація, конкурентоспроможність.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Благун Іван Іванович – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

E-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215094741>

UDC 334.02
JEL: L23; M11; O21

Blahun I. I. Development of the System of Operational Management of Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy of Ukraine

The article considers the main aspects of development of operational management as a direction of enterprise competitiveness. The necessity of separation of operations by type and directions depending on the type of production has been proved. The main tasks of operational management in the production process of enterprise are formed. The process of functioning of operational management is considered, which should be viewed as a system that has an input and an output that ensures the achievement of the set goal. The basic principles of functioning of operational management have been allocated, which has allowed to form the basic principles of development of the organization's management. The main approaches to the formation of operational management at the enterprise are studied. On the basis of the carried out studies in terms of approaches to management, it is substantiated that today the most adaptive and flexible is the organizational approach, which is based on the optimization of managerial decision-making processes. It is proved that the choice of one or another approach or principles of operational management is implemented on the basis of the use of the method of «decision tree». It is determined that for effective interaction between all links of operational management, it is important to provide feedback between all units that are interconnected. It is substantiated that the restoration of damaged objects should take place according to the new principles of innovative development and on the basis of digitalization of spheres of public life. Under the new conditions, the distribution of operational processes will be carried out according to new principles and have different deadlines for certain operations due to changes in the technological processes of manufacturing products and services. The main advantages of the introduction of operational management on the basis of digitalization are highlighted. The features of the development of operational management in the digital economy are studied, which allowed to form strengths and weaknesses in the functioning of the production process. It is substantiated that not all technological processes need to be automated due to the discrepancy between costs and profit from the introduction of such technologies.

Keywords: operational management, digitalization, production process, adaptation, competitiveness.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Blahun Ivan I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (57 Shevchenko Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

E-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215094741>

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та адаптивності підприємства багато в чому залежить від якісного управління операційною системою, оскільки саме вона впливає на своєчасність поставок ресурсів відповідної кількості та якості, що сприяє безперебійному виробничому процесу. Від того, наскільки ефективно та вчасно здійснюється забезпечення виробничого процесу залежить своєчасність виготовлення продукції та послуг, і, як наслідок, – прибуток підприємства. У період кризових явищ особливо актуальними є питання управління операціями для забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів, тому формування системи управління операційним менеджментом є важливим завданням для керівників.

На сучасному етапі розвитку економіки в галузі менеджменту постають актуальні питання вдосконалення системи операційного менеджменту. Система менеджменту підприємства розвивалася разом із розвитком промисловості та автоматизацією виробничих процесів, проте активний інноваційний розвиток і цифровізація привели до необхідності розширення сфери управління операціями за межі виробничого процесу – до кінцевого споживача. Необхідність узгодження дій на всіх стадіях виробничо-господарської діяльності в умовах цифровізації та інноваційності процесів має багатofункціональний характер, який поєднує ланцюги розподілу, обміну та споживання. Розвиток сучасного операційного менеджменту покликаний поєднати всі цикли виробництва з іншими функціональними зовнішніми та внутрішніми сферами підприємства.

Питання розвитку операційного менеджменту висвітлені в багатьох працях вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виокремити роботи А. Сміта, Г. Ганта, Ф. Гілбрета, А. Файоля, Д. Муні, В. Іванова, Н. Микитенка, В. Василенка, Т. Ткаченка, І. Гевка, В. Дорофійенка, В. Немцова, Л. Довгань та інших. Проте питання розвитку системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах цифровізації потребують більш детального вивчення.

Мета статті полягає в дослідженні розвитку системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України.

Якщо розглядати операційний менеджмент з точки зору його практичного впровадження, то свій розвиток цей напрям почав ще за часів А. Сміта в межах поділу праці, оскільки саме там відбулося виокремлення виробничих операцій, які стали підґрунтям дослідження операційного менеджменту. Подальший розвиток свого становлення він отримав в школі наукового управління, в процесі взаємозв'язку розподілу праці на операції та заробітну плату працівників. У цей період Ф. Тейлором було сформовано основи наукової організації праці, розподілу ставок оплати праці з урахуванням збільшення її продуктивності. Візуалізація реалізації виконання виробничих

проектів була заснована Г. Гантом і отримала назву «Діаграма Ганта», де було запропоновано залучати робітників в управління операційною діяльністю за рахунок поєднання колективної та індивідуальної відповідальності за кінцеві результати праці. Наступний свій розвиток операційний менеджмент отримав в розвитку таких теорій, як соціальні системи (Е. Мейо), теорія структурно-функціонального аналізу (Дж. Форрестер, Р. Мертон) та інші.

Можна зробити висновок, що операційний менеджмент розвивався в теоретичному та практичному аспектах починаючи з XVIII століття, та впродовж XX століття він став окремим напрямом дослідження в галузі знань адміністрування та управління [7]. У цьому контексті операційний менеджмент слід розглядати як частину підприємницької діяльності на рівні керування відповідними функціями та процесами, які побудовані на взаємопов'язаних і послідовно визначених операціях. До основних рис можна віднести те, що операційний менеджмент проявляється в межах певної організації та впливає на її визначення та на рівні управління пов'язаний з операційною діяльністю. Функціональне навантаження операційного менеджменту пов'язано з вирішенням повсякденних завдань в організації, що забезпечують безперервність її виробничого процесу. Основна мета операційного менеджменту реалізується через виконання кадрової, маркетингової, інвестиційної, виробничої функцій.

Виходячи з визначення операційного менеджменту та основних його функцій можна виокремити його основні завдання в системі стратегічного менеджменту підприємства (рис. 1).

Формуванням операційних систем займаються керівники різних ланок, залежно від типу підприємства. Так, на малих підприємствах цю функцію покладено на керівників нижчих ланок управління, які відповідають за контроль функціонування виробничого процесу. Такий управлінський вплив здійснюється в межах операційної діяльності підприємства, яка є частиною загальної виробничої стратегії та стратегії розвитку. Принцип функціонування операційного менеджменту доцільно розглядати з точки зору системи, в якій є вхід і вихід (рис. 2).

Процес формування ресурсів у кінцевий результат у вигляді товарів та послуг здійснюється за принципом системи, яка має вхід і вихід. На вході є ресурси (матеріальні, інформаційні, фінансові, інноваційні трудові, технологічні), які за допомогою засобів праці, предметів праці та персоналу, на основі здійснення операційних процесів на виході дають досягнення мети у вигляді товарів та послуг. Такий процес є узагальненим для всіх видів організації, змінюватися можуть як вхідна інформація, так і результат. Основним завданням розвитку операційного менеджменту є підвищення продуктивності виробництва, яка вира-

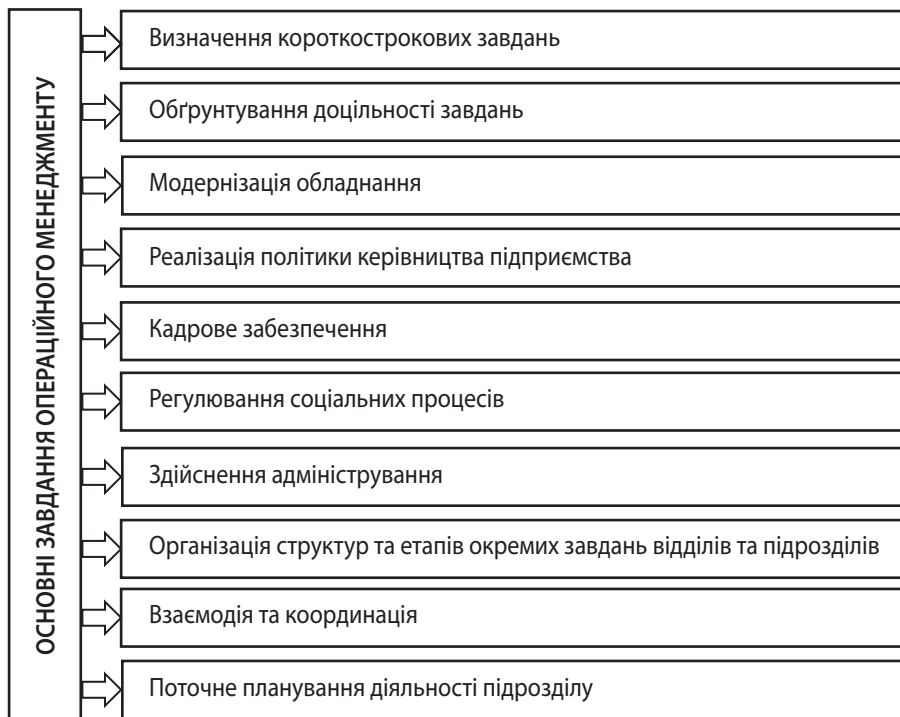


Рис. 1. Основні завдання операційного менеджменту організації

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4].

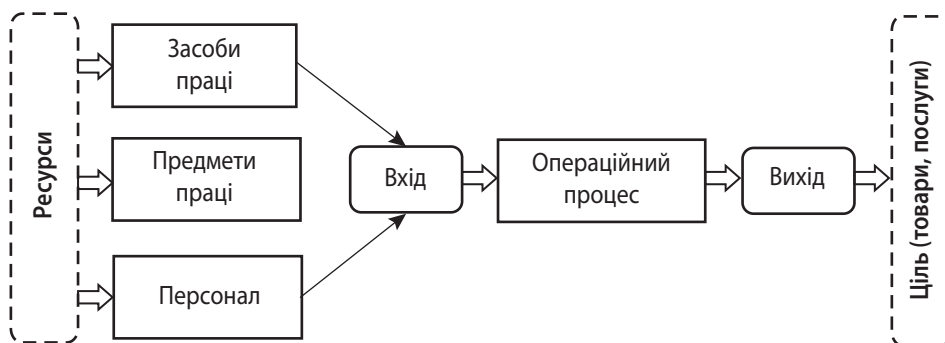


Рис. 2. Процес перетворення ресурсів у кінцеву ціль

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 8].

жається як відношення виготовленої продукції до витрачених матеріалів та сировини. Підвищення рівня продуктивності досягається за рахунок упровадження інноваційних технологій, цифровізації виробничих процесів, наявності необхідної матеріальної та фінансової бази. Важливу роль відіграє персонал підприємства, його кваліфікаційний рівень і рівень мотивації. На сьогодні в умовах розвитку цифрових технологій підготовка фахівців необхідної кваліфікації є основним підґрунтям розвитку підприємства та підвищення продуктивності його функціонування.

Розвиток системи операційного менеджменту на підприємстві здійснюється на основі відповідних підходів. Першою ланкою є використання *функціонального підходу*, який заснований на виділенні формалізованого опису послідовних і паралельних

функцій, які необхідні для отримання запланованого результату. Даний підхід найчастіше використовують у короткостроковій перспективі, або коли існує велика невизначеність даних щодо об'єкта. У даному випадку операційні системи доцільно будувати в прямій послідовності від підготовчих до результуючих функцій. Тут система будується за аналогією існуючих операційних моделей, що знижує рівень ризику втрат, проте значно обмежує можливості розвитку та результативності. На основі функціонального підходу найбільш наочно використовується методика «вхід-вихід», що дозволяє формувати адаптивні операційні системи, які мінімізують ризики втрат і невиконання.

Наступним підходом, який використовується для побудови операційних моделей менеджменту, є *галузевий підхід*. Даний підхід заснований на ви-

користанні особливостей галузевого призначення підприємства, які враховуються при формуванні операційного менеджменту. Головним критерієм побудови галузевої операційної системи є врахування керованості основної технології. Порівняно з функціональним підходом цей підхід є більш ризикованим, оскільки він значно підвищує рівень матеріальних втрат при помилкових рішеннях. Але, незважаючи на більш високий рівень ризику, при правильному врахуванні всіх негативних аспектів він дозволяє істотно підвищити ефективність управління операціями, що позитивно відображається на продуктивності виробництва. Прикладом таких галузевих операційних систем є безупинні процеси на машинобудівних підприємствах. Позитивним у використанні таких систем є те, що вони досить ефективні з точки зору виробництва, проте слабо адаптовані до зміни зовнішнього середовища, що негативно впливає на стратегічні зміни підприємства та потребує відповідних фінансових вкладень у випадку зміни виробничого процесу.

Сьогодні найбільш адаптивним і гнучким вважається *організаційний підхід*, який заснований на оптимізації процесів прийняття управлінських рішень. Сутність даного підходу полягає у використанні інформаційних критеріїв ефективного управління. Ефективність даного підходу реалізується на основі послідовного використання функціонального, галузевого та організаційного підходів, які дозволяють максимально врахувати сильні сторони на кожному етапі формування операційного менеджменту. Дані підходи на теперішній момент є незавершеними та допускають можливість виникнення нових підходів, оскільки всі процеси сьогодні здійснюються в межах розвитку цифровізації управлінських і виробничих функцій, інноваційного розвитку підприємств, що потребує розробки та впровадження нових методів і підходів до управління організацією.

Операційний менеджмент заснований на побудові певних операцій, які організовані в просторі та часі, що реалізується на основі дотримання певних організаційно-виробничих принципів. До таких основних принципів можна віднести: пропорційність, спеціалізацію, паралельність, прямоточність, ритмічність, безперервність, автоматичність, гнучкість і гомеостатичність [5; 6].

Так, *принцип пропорційності* характеризує узгодженість пропускнує спроможності всіх виробничих елементів виробничого процесу. Цей принцип досягається тоді, коли сукупна продуктивність технологій пропорційна обсягу виконуваних робіт. Якщо цей принцип не дотримується, то виникає неповне завантаження певних підрозділів, що в загальному випадку впливає на зниження рівня прибутку. На підприємствах зі складною структурою виробництва досить складно досягти повної пропорційності виробничих процесів через різноманітність трудоміст-

кості процесів на різних виробничих ділянках. Виникнення таких диспропорцій є звичайним явищем у сучасних виробничих процесах, оскільки виробництва вдосконалюються, що змінює їх виробничий цикл. Проте такі технічні та технологічні зміни передбачаються та відповідно коригуються в бік зменшення їх негативного впливу.

Принцип спеціалізації характеризується значним зменшенням різноманітності елементів, які беруть участь у виробничому процесі, зменшенням асортименту продукції на кожній ділянці виробничого процесу та скороченням операцій на конкретному робочому місці. Завдяки збільшенню однорідності виробництва значно спрощується його автоматизація та витрати на здійснення таких операцій. Автоматизація більшості виробничих операцій дозволяє значно підвищити їх якість, знизити використання ресурсів, поліпшити якість виробленої продукції та зниження її собівартості. Використання спеціалізації дозволяє більш раціонально організувати необхідні процеси.

Принцип паралельності дозволяє здійснювати одночасно декілька операцій, що є раціональним при виготовленні складних виробів та процесів. Це сприяє виокремленню складових частин певних операцій, що дозволяє паралельно їх виконувати, тим самим значно економити час на їх проведення. На виробничому робочому місці такий принцип розподілу операцій дозволяє значно скоротити час виконання основних і допоміжних операцій.

Принцип прямоточності характеризує таку організацію операційного процесу, за яким предмети праці мають бути розміщені за принципом найменшого часу від однієї операції до іншої. Для виконання такого принципу всі ланки виробничого процесу розташовуються за ходом технологічного процесу, при цьому допоміжне виробництво розміщено якнайближче до операцій, які вони обслуговують.

Принцип безперервності полягає у зменненні або усуненні перерв між суміжними технологічними операціями. Такий принцип легше реалізується в безперервних виробництвах, тоді як у дискретному виробництві перерви неможливо ліквідувати через особливість технологічного та організаційного процесів. Для мінімізації перерви між виробничими процесами необхідно застосовувати нові методи та підходи до управління виробничими процесами.

Принцип ритмічності реалізується на основі такої організації виробництва, яка приводить до повторення роботи всіх підрозділів за певним ритмом. Перевага такої організації виробництва сприяє більш ефективному використанню виробничих потужностей, що значно економить ресурси підприємства.

Принцип автоматичності характеризує обґрунтування необхідності виключення людини з процесу виконання операцій шляхом використання техніки та технологій на даній ділянці роботи. Такий підхід до автоматизації певних виробничих циклів

найчастіше використовується на важких і складних виробництвах, а також у системі управління шляхом автоматизації процесів. Дотримання даного принципу можливе лише за умови використання інноваційних розробок у технологічних і технічних процесах, що дозволяє зменшити залучення людської праці. Автоматизація виробничих процесів дозволяє економити кошти на виплату заробітної плати та інших соціальних виплат персоналу.

Принцип гнучкості реалізується на основі спроможності виробничого процесу швидкими темпами переорієнтуватися на виготовлення іншого виду продукції з мінімальними матеріальними та трудовими ресурсами. Гнучкість виробничого процесу дозволяє підприємству швидшими темпами освоювати виготовлення нових видів продукції та послуг, швидше адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Гнучкість проявляється не тільки в адаптації виробничого процесу, але й стосовно зовнішніх змін на ринку товарів та послуг. Внутрішня адаптація характеризується автоматизацією виробничих процесів, використанням інноваційних методів та засобів обробки даних.

Принцип гомеостатичності означає стабільність функціонування виробничої системи в межах допустимих норм коливань завдяки формуванню організаційних і технічних механізмів стабілізації таких процесів. Стабілізація виробничих процесів досягається шляхом планування та організації виробництва на основі мінімізації форс-мажорних обставин, які можуть вплинути на протікання виробничого процесу.

Наведені принципи розвитку організаційних систем є взаємопов'язаними між собою та доповнюють один одного в процесі виробничої діяльності. Проте використання того чи іншого принципу у виробничій діяльності обумовлюється передусім за економічною ефективністю. Обрання того чи іншого підходу та дотримання певних принципів реалізується за умови їх найбільшої ефективності та прибутковості для конкретного підприємства [5; 6].

Обрання того чи іншого підходу або принципу ведення операційного менеджменту реалізується на основі використання такого методу прийняття рішень, як «дерево рішень». Використання даного методу доцільно за наявності більше двох альтернативних рішень у певній сфері завдань. Даний метод дозволяє графічно відобразити процес, на основі якого здійснюється виокремлення альтернатив, і певні ймовірності для кожної обраної комбінації з обраних альтернатив. Використання даного методу передбачає виконання таких етапів:

1. Виокремлення та врахування максимально можливих альтернативних рішень.
2. Розрахунок очікуваного результату від упродовження альтернатив з урахуванням коефі-

цієнтів ймовірності настання як сприятливих, так і негативних наслідків.

3. Обчислення грошового результату реалізації кожної виокремленої альтернативи. Принцип відбору альтернатив полягає в порівнянні кожної альтернативи з усією сукупністю з виключенням альтернатив, які не є кращими на кожному етапі визначення очікуваних результатів.

Після обрання відповідних альтернатив та визначення напрямку здійснення операційного менеджменту необхідно визначити процедури планування операцій виробничого процесу. Основні завдання планування полягають у обробці необхідної інформації, яка в якісному та кількісному виразі надає уявлення про стан процесів на підприємстві. Планування операційних процесів здійснюється за кількісними ознаками, якісні характеристики використовують у діагностичних цілях при розробці відповідних напрямів та заходів. Найбільш поширену класифікацію методів планування наведено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Основні методи планування

Класифікаційна ознака	Метод планування
1. Вихідна позиція для розроблення плану	Ресурсний; цільовий
2. Принципи визначення планового показника	Екстраполяційний; інтерполяційний
3. Спосіб розрахунку планового показника	Статистичний; факторний; нормативний; економіко-математичний
4. Варіантність розроблення плану	Одноваріантний; багатоваріантний
5. Форма подання планових розрахунків	Текстовий; табличний; графічний; логіко-структурний

Джерело: узагальнено автором на основі [5].

Залежно від типу та строків планування виокремлюють основні види планів за певними класифікаційними ознаками. Так, залежно від мети планування виокремлюють стратегічне, тактичне й оперативне планування. Строки таких планів залежно від специфіки підприємства та потреб можуть змінюватися та відрізнятися від стандартних норм. Такі зміни часового виміру особливо актуальні в період кризи, коли довгострокове планування має високий рівень невизначеності через мінливість навколишнього середовища. У класичному вигляді виокремлюють довгострокові, середньострокові та короткострокові плани розвитку підприємств та організацій. За характером розроблених планів вони поділяються на дискретні та безперервні. Залежно від розміру

підприємства виокремлюють різні рівні планування (планування діяльності операційної системи загалом, діяльності окремого підрозділу та діяльності окремого виконавця).

Найбільш широким і довгостроковим є стратегічне планування, яке включає в себе розроблені тактичні та середньострокові плани, що містять поетапне виконання певних видів операцій, що в кінцевому результаті дозволяє досягти встановленої мети. Проте, якою б складною не була система, для ефективного функціонування виробництва всі плани мають бути доведені до нижчих ланок виробничого процесу. Для ефективної взаємодії між всіма ланками операційного менеджменту важливим є забезпечення зворотного зв'язку між всіма підрозділами, які є взаємопов'язаними між собою. Для формування такої взаємодії на підприємствах та в організаціях ведеться супровідна документація, яка містить інформацію про стадії технологічних процесів, терміни їх виконання та служить для допуску до наступної операції в циклі виробництва.

Особливу увагу розвитку операційного менеджменту необхідно приділяти в нових умовах повоєнного відновлення інфраструктурного та промислового забезпечення економіки держави. Відновлення пошкоджених об'єктів має відбуватися за новими принципами інноваційного розвитку та на засадах цифровізації сфер суспільного життя. Інфраструктурне та промислове відновлення повинно відповідати принципам Індустрії 4.0–5.0, які засновані на використанні інноваційних технологій нового типу, що забезпечують екологічність, енергоефективність і ресурсне збереження виробничих процесів. Тому в таких нових умовах розподіл операційних процесів буде здійснюватися за новими принципами та буде мати різні строки виконання тих чи інших операцій за рахунок зміни технологічних процесів виготовлення продукції та послуг [1].

Основними складовими цифровізації виробничих процесів є впровадження нових підходів до контролю за якістю продукції та послуг, розвиток комунікативних зв'язків між клієнтами та підприємствами, розвиток логістичних ланцюгів поставок, цифровізація в сегменті створення додаткової вартості за рахунок впровадження інформаційних технологій у процеси збирання, обробки та зберігання даних. Цифровізація документообігу дозволяє пришвидшити процеси отримання та обробки необхідної інформації, її зберігання, що в подальшому дозволяє на основі її аналізу розробляти більш правильні та точні прогнози в майбутньому. Використання цифрових інструментів найчастіше використовується при впровадженні програм цифрового робочого місця, що дозволяє зберігати великі масиви даних, до яких є доступ у керівників, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Використан-

ня таких інструментів знижує рівень участі керівників у внутрішній поточній діяльності підрозділів за рахунок автоматизації частини операцій за рахунок впровадження цифровізації. Такий інструментарій забезпечує велику інформаційну аналітичну базу даних, яка дозволяє обґрунтовано здійснювати процеси планування та прогнозування розвитку організації в майбутньому. Зведені дані за основними напрямками роботи дають можливість відстежувати динаміку соціально-економічних і виробничих показників розвитку підприємства та своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони у виробничих процесах. Упровадження операційного менеджменту на засадах цифровізації має значні переваги, серед яких можна виділити ефективність системи планування діяльності, вчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, автоматизацію більшості виробничо-господарських процесів, збільшення гнучкості бізнес-процесів на підприємстві.

Незважаючи на значні позитивні сторони впровадження цифровізації операційного менеджменту, слід виокремити й проблемні аспекти застосування таких технологій, а саме: високий рівень витрат на впровадження таких технологій; дефіцит кадрового забезпечення; невідповідність отриманих компетентностей фахівців вимогам сучасних технологій; недосконалість нормативно-правового забезпечення в питаннях захисту персональних даних, кіберзлочинності, захисту інтелектуальної власності [2]. Не завжди та не всі технологічні процеси необхідно автоматизувати шляхом цифрових технологій, тому необхідно передусім зіставити витрати та можливий отриманий прибуток від впровадження таких технологій. Залежно від специфіки виробничих процесів автоматизація та цифровізація може призвести до втрати ними своїх унікальних технологічних переваг серед інших, що може спричинити зниження рівня конкурентних переваг на ринку. Для прийняття необхідних управлінських рішень доцільно провести детальний аналіз за кожною конкретною ситуацією з виокремленням проблемних сегментів та розробкою заходів щодо мінімізації або усунення ймовірних ризиків. Тому кожне підприємство повинно для себе вирішувати необхідність і доцільність впровадження цифровізації в процеси операційного менеджменту.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що на сьогодні операційний менеджмент відіграє важливу роль у формуванні стратегічної політики організації. Розвиток та адаптація операційного менеджменту до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, його гнучкість при регулюванні таких процесів дозволяє підприємству утримувати провідні конкурентні позиції на ринку. Залежно від типу виробництва застосовуються різні методи та принципи розвитку операційного менедж-

менту. Операційний менеджмент слід розглядати як систему, яка має вхід і вихід, що забезпечує дотримання встановленої мети. Відновлення промислових та інфраструктурних об'єктів у повоєнний період повинно базуватися на нових принципах Індустрії 4.0 та 5.0, що характеризують екологічність, енергоефективність, оптимізацію ресурсного використання. Залежно від поставленої мети виокремлюють основні методи планування, які також поділяються на певні види за строками. Кожне підприємство та організація самостійно обирає операційний менеджмент залежно від технологічного циклу виробництва.

Сьогодні актуальним завданням є впровадження цифрових технологій у всі сфери виробничих процесів. Проте, незважаючи на значні переваги цифрових технологій, кожне підприємство самостійно вирішує доцільність впровадження таких технологій залежно від витрат та отриманих результатів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
2. Дергачова В. В., Воржачова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
3. Карпенко Ю. В., Пеннова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4. С. 88–98. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/88-98.pdf>
4. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13>
5. Лепейко Т. І., Шматко Н. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. Харків: УІПА, 2011. 247 с.
6. Орленко Я. Ю. Упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_12
7. Сумець О. В. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 129–147. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/18778/1/Ключовы%20аспекты%20опер.%20мен..pdf>
8. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4. С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14>

REFERENCES

- Derhachova, V. V., Vorzhakova, Yu. P., and Khlebynska, O. I. "Orhanizatsiia biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsii" [Organization of Business Processes in the Conditions of Digitalization]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krai-noznavstvo. Turyzm»*, no. 14 (2021): 60-68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
- Hrybinenko, O. M. "Dydzhytalizatsiia ekonomiky v novii paradymhi tsyfrovii transformatsii" [Digitalization of the Economy in the New Paradigm of Digital Transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 16 (2018). http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
- Karpenko, Yu. V., and Pienova, A. I. "Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu" [Theoretical Approaches to the Definition of the Concept of Operational Management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 3-4 (2020): 88-98. <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/pdf/88-98.pdf>
- Korobka, S. V. "Teoretychni aspekty operatsiinoho menedzhmentu malykh pidpriemstv" [Theoretical Aspects of Operational Management of Small Enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 153 (2020): 71-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-13>
- Lepeiko, T. I., and Shmatko, N. M. *Operatsiinyi menedzhment* [Operational Management]. Kharkiv: UIPA, 2011.
- Orlenko, Ya. Yu. "Uprovadzhennia systemy operatsiinoho menedzhmentu na pidpriemstvakh v umovakh rynkovoi ekonomiky" [Implementation of Operational Management in Enterprises in a Market Economy]. *Derzhavne budivnytstvo*, no. 2 (2014). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_12
- Sumets, O. V. "Kliuchovi aspekty suchasnoi paradyhmy operatsiinoho menedzhmentu" [Key Aspects of the Modern Paradigm of Operational Management]. *Agricultural and Resource Economics*, vol. 4, no. 3 (2018): 129-147. <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/18778/1/Ключовы%20аспекты%20опер.%20мен..pdf>
- Taranych, O. V. "Adaptatsiia systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Adaptation of the Enterprise Operational Management System in the Conditions of Digitalization of the Economy of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2020): 143-152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14>