

## Операційний менеджмент: специфіка стратегії операційної системи виробничого підприємства

*Олександр Сумець*

*д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: sumets.alexander@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-7116-3857*

**Актуальність дослідження.** Стратегія – це невід’ємна частина або навіть головна складова успіху діяльності будь-якого суб’єкта господарювання на ринку. Роль стратегії в успіху і формуванні конкурентоспроможності настільки істотна, що до неї не можна підходити як до вузькоспеціалізованого поняття та як до деякого простого плану. Підтвердженням цього є результати досліджень низки закордонних та вітчизняних дослідників, що в своїх працях розглядали проблеми стратегічного менеджменту.

**Результати дослідження.** З погляду А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда (Thompson A.A., Strickland A.J.), «стратегія розпадається на безліч конкурентоздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне управління фірмою» [1]. У цьому зв’язку вони стверджують: «У загальному значенні стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Дослідники зв’язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть упроваджені для того, щоб суб’єкт господарювання досяг бажаного результату й ефекту від своєї діяльності. Отже, аналізуючи дане визначення, можна стверджувати (хоча і дещо в узагальненій формі), що стратегія – це є формалізована поведінкова модель підприємства на ринку.

З погляду автора, стратегія є стрижнем, навколо якого концентруються усі види виробничо-господарської діяльності підприємства, фірми чи компанії [2].

Роздягаючи загальну структуру управління сучасним підприємством, виділяють, як правило, чотири рівні прийняття управлінських рішень. Це – корпоративний, діловий (його виділяють ще як бізнес-рівень), функціональний і операційний [3].

Операційні стратегії, що розробляються і реалізуються безпосередньо на операційному рівні, є базовими для розробки загальної стратегії підприємства. Операційні стратегії реалізуються у межах операційної системи підприємства і для забезпечення його безперервної роботи. А тому є сенс вести мову про операційну стратегію операційної системи підприємства як окремий складник його загальної стратегії. То ж, специфіка стратегії операційної системи полягає в [4]:

1. об’єкті управління;

2. процедурах формування стратегічних пріоритетів;
3. організаційній побудові стратегії операційної системи.

Стратегія операційної системи не може бути головним чинником у виборі цілей і пріоритетів бізнесу. Вона має допоміжний характер відносно загальної стратегії підприємства. Така її особливість, як прив'язка до зовнішніх критеріїв, завжди повинна співвідноситися з внутрішніми критеріями системи.

На відміну від загальної, операційна стратегія не пов'язана безпосередньо з чинниками довгострокових змін зовнішнього середовища. Операційна стратегія вимагає, щоб вся система була розумно ізольована від випадкових коливань і похибок зовнішнього середовища, а точніше, від його чинників.

Чинники зовнішнього середовища – це довгострокові тенденції розвитку, що детермінують. Вони як правило не впливають на операційну стратегію. Чинники безпосередньо бізнесу – впливають на операційну систему опосередковано – через цілі й механізми загальної стратегії бізнесу.

Особлива роль операційної стратегії полягає в тому, що мінімально необхідна довгострокова стабільність функціонування операційної системи є необхідною умовою побудови загальної стратегії підприємства.

Стратегія операційної системи може розглядатися як особлива зона в загальній моделі досягнення стратегічних пріоритетів (ринкові, організаційні тощо).

Операційна система не може відповідати за планування і реалізацію інновацій, істотні зміни в ринковій орієнтації підприємства (хоча вона не заперечує таких процесів). Критерій успішного функціонування операційної системи – не інновації, а розумна стабільність. У деяких видах бізнесу інноваційна і фінансова сторони перетинаються, але це не означає відсутність згаданого вище розрізнення критеріїв.

Вказана обставина істотно ускладнює критерії управління і потребує від керівника особливих прийомів і методів управління операційною системою.

Стабільність операційної системи, як базисна її властивість, породжує ряд приватних практичних розходжень операційної стратегії порівняно із загальною стратегією бізнесу. Часовий обрій операційної стратегії завжди менше тимчасового обрису загальної стратегії (різниця між мінімально необхідним терміном стабільності операційної системи і періодом приходу істотних інновацій, що призведуть до зміни операційної системи).

Під формулюванням стратегії операційної системи розуміється її розбиття на дві підгрупи цілей – стабільні й мінливі.

Кількість і зміст контрольних функцій у межах операційної стратегії мають бути наближені до мінімально необхідного, тобто до такого рівня і наповненості, що гарантує зберігання керованості операційною системою. Головне в стратегії операційної системи – не її підконтрольність, а її керованість, іншими словами, реальна досяжність цілей системи. Операційна система може бути абсолютно підконтрольною, але некерованою. І навпаки, система може бути керованою, але містити в собі непідконтрольні процеси (наприклад, ті, що належать людському

чиннику, який практично надає керівникові широке поле для майстерного управління людьми і процесами).

### **Висновки.**

1. Стратегія операційної системи формулюється і затверджується як складова частина загального стратегічного плану. Тому жодне завдання операційної стратегії не може вступати в пряме протиріччя з хоча б однією умовою і метою загальної стратегії підприємства.

2. Тактика управління операційною системою будується, насамперед, на чітких критеріях стабільності й рівноваги системи. Головну роль у цьому відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному, тобто неперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи.

3. Взаємна обумовленість стратегії і тактики управління операційною системою містить у собі ще і такий істотний аспект, як розриви і розбіжність. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик і процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних цілей і завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи.

**Ключові слова:** операційний менеджмент, операційна система, операційна стратегія.

### **Список використаних джерел**

1. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic management*. Richard D. Irwin, Inc., 1995. 576 p.
2. Сумець О.М. *Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посібник*. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320.
3. Сумець О.М. *Стратегічний менеджмент : підручник*. Харків : ХНУВС, 2022. 208 с.
4. Сумець О.М. *Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретична платформа операційного менеджменту : підручник*. Харків : КП «Міська друкарня», 2023. 348 с.