

УДК 657.622

Ігнатська І.А.*д.е.н., професор,**Національний університет «Києво-Могилянська академія»***Гавриленко Т.В.***к.е.н., доцент,**Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглянуто актуальну проблему для економічної діяльності промислових підприємств та важливість оцінки операційної ефективності при реалізації стратегії підприємства. Розглянуто сутність економічної категорії «операційна ефективність». Запропоновано до використання на промислових підприємствах системи бенчмаркінгу, що дозволить поліпшити позиції підприємства стосовно конкурента, збільшити операційну та стратегічну ефективність діяльності, підвищити рівень задоволення споживача.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічна ефективність, операційна ефективність, промислові підприємства, бенчмаркінг, бенчмаркінговий аналіз.

Постановка наукової проблеми. Глобальні і локальні зміни, пов'язані з орієнтацією економіки на модернізацію та інноваційний розвиток, з підвищенням непередбачуваності ринкових процесів, із ростом взаємопроникнення економік піднімають низку проблем в стратегічному управлінні промислових підприємств, в основі управління якими, незалежно від форми власності, галузевої приналежності, розміру, складності, стадії життєвого циклу та інших характеристик, лежить вимір результативності та ефективності їх функціонування. Управління підприємством повинно бути результативним та ефективним як в короткостроковому, так і довгостроковому періоді.

Велика частка збиткових підприємств в Україні свідчить про те, що питання управління ефективністю не втрачають актуальності, і керівники підприємств зацікавлені у розробці заходів, спрямованих на її розв'язання.

Серед факторів, що сьогодні обмежують підприємства у результативному та ефективному використанні свого потенціалу, в якісній реалізації своєї місії та бачення можна виділити наступні: відсутність стратегічного мислення, якого вимагає динаміка в середовищі функціонування; відсутність розуміння менеджерами середньої та нижчої ланки стратегічних цілей, стратегій розвитку підприємства; невідповідність існуючої системи мотивації менеджерів, персоналу завданням з реалізації стратегії; недостатність ресурсів для реалізації стратегії тощо.

У вітчизняних наукових дослідженнях недостатньо чітко визначені позиції стосовно створення теоретичного підґрунтя для побудови механізмів оцінки ефективності функціонуючого стратегічного потенціалу підприємства, зокрема операційної. Саме тому розгляд цієї тематики є надзвичайно актуальним і потребує подальшого дослідження.

Аналіз публікацій. Проблеми теорії та практики стратегічного управління на промисловому підприємстві в різних аспектах розглядалися науковцями в країнах з високим рівнем розвитку ринкової економіки. Серед великої кількості наукових робіт в цій області слід в першу чергу відзначити праці М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, П. Уокера, Дж. Чампи та інших вчених.

Серед наукових праць, в яких досліджуються проблеми оцінки операційної ефективності стратегічного управління знайшли своє відображення в працях вітчизняних учених-економістів: Є. Азаряна, Г. В. Савицької, Р. С. Сайфуліна, М. А. Болуха, В. Войчака, В. Герасимчука, В. В. Новожилова, Г. Климка, Р. Левешко, Л. Мороза, І. Рогача, Є. Ромата та інших.

Проте єдиної думки щодо визначення сутності та змісту операційної ефективності

стратегічного управління промисловими підприємствами діяльності немає.

Метою статті є дослідження теоретичних і методичних основ операційної ефективності стратегічного управління промисловими підприємствами.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Економічне обґрунтування управлінських рішень пов'язане з виявленням співвідношення між попитом та пропозицією на продукцію, оптимальною політикою ціноутворення, ефективним управлінням витратами, визначенням можливостей обсягу виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції, обґрунтуванням потреб в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, забезпеченням високої якості продукції і управлінням конкурентною стратегією підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу [1].

Здійснюючи господарювання, керівництво підприємства вважає кінцевим результатом своєї діяльності виробництво конкурентоспроможної продукції, зміцнення позицій на ринку, а, особливо, свого фінансового стану. За такого підходу, менеджменту слід звертати увагу на можливість одержання більших результатів з меншими чи однаковими витратами. Отже, економічна ефективність діяльності економічних суб'єктів у загальному вигляді можна визначити порівнянням результатів з витратами, які забезпечили цей результат.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з теорії менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність» і «ефективність». Під результативністю управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління [2]. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Поняття «операційна ефективність» введене в науковий обіг М. Портером поряд із поняттям «стратегічне позиціонування», що визначають ключові фактори конкурентоспроможності компанії [3]. Сутність останнього полягає в забезпеченні ринкового позиціонування підприємства за рахунок видів діяльності, відмінних від конкурентів. При цьому «операційна ефективність» трактується М. Портером як виконання аналогічних видів діяльності краще, ніж конкуренти [3]. У своєму семантичному діапазоні вона поєднує як оцінку ефективності виконання тих чи інших видів діяльності, так і інструментарій інтенсифікації використання факторів виробництва. Тобто, «операційна ефективність» забезпечує формування фінансових результатів у процесі реалізації доданої вартості, а «стратегічне позиціонування» (створюючи, підтримуючи і розширюючи ринки збуту) – саму можливість цього процесу [4].

Відповідно до визначення Д. Барнса [5], операційна ефективність – вимірюваний рівень продуктивності, досягнутий підприємством, у порівнянні із стандартним або визначеним рівнем таких показників як результативність та ефективність діяльності, екологічна відповідальність. Найчастіше показниками операційної продуктивності (operational performance indicators) виступають параметри виробничого циклу, окремі показники продуктивності різних видів ресурсів, скорочення витрат та втрат, виконання норм витрат ресурсів тощо.

Узагальнюючи змістовне наповнення поняття «операційна ефективність» в сучасних наукових дослідженнях можна визначити основні її складові:

- необхідна умова конкурентоспроможності підприємства;
- ефективність основної діяльності;
- забезпечення основних споживчих вимог;
- оптимізація бізнес-процесів;
- мінімізація витрат ресурсів;
- підвищення якості продукції;
- досягнення вищих результатів, ніж у конкурентів.

Критичний аналіз понятійного апарату досліджуваної проблематики дозволяє зробити такі логічні міркування:

- сутність поняття «операційна ефективність» широко презентоване на корпоративних сайтах консалтингових фірм, що підкреслює його найважливіше практичне значення за браку сучасних теоретичних розробок у цьому напрямі;

- поняття «операційна ефективність» на сьогодні не має чітких демаркаційних ліній, які б відрізняли його від таких дефініцій, як «економічна ефективність», «ефективність операційної діяльності», про що свідчить акцентування уваги здебільшого на мінімізації витрат за максимізації обсягів виробництва; крім того, у деяких публікаціях ці терміни використовують як синоніми.

Як операційна ефективність, так і стратегія в системі стратегічного управління однаково важливі для досягнення успіху, що, в кінцевому рахунку, є першим завданням будь-якого підприємства. Однак працюють вони в різних напрямках.

Підприємство зможе обійти конкурентів, тільки якщо зуміє створити своє відмінна якість і згодом зберегти його. Таке відмінна якість має забезпечити або велику цінність для споживачів, або створити яку можна порівняти з конкурентами цінність, але при менших витратах, або вирішити обидва завдання. Таким чином, арифметика максимальної прибутковості полягає в наступному: наявність більшої цінності дозволяє компанії продавати продукцію за вищими цінами, а більш висока продуктивність веде до зниження витрат.

Виділяють наступні ключові характеристики потенційно ефективної стратегії:

1) ментальна правильність обраної стратегії, до якої відносяться знання і розуміння полюсів ефективної стратегії;

2) ситуаційний підхід, за якого ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості конкретної ситуації в ключові фактори майбутнього стратегічного успіху підприємства;

3) унікальність стратегії, яка показує, що для досягнення успіху, в стратегію підприємства повинні бути закладені унікальні особливості, які зроблять її відмінною від основних конкурентів;

4) майбутня невизначеність як стратегічна можливість. В умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища підприємств, кожна зміна несе в собі як загрози, так і нові додаткові можливості для досягнення майбутніх успіхів;

5) гнучка адекватність, яка передбачає в умовах реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, забезпечення адекватності стратегічних змін зовнішнім змінам.

Ефективність стратегічного управління промислового підприємства може бути досягнута за умови синтезу стратегії розвитку підприємства з стратегією розвитку промисловості України. Каталізатором зростання промисловості, а також оборонно-промислового комплексу України має стати реалізація стратегії Індустрії 4.0.

Стратегія Індустрії 4.0. визначає ключові фактори успіху промисловості, звідки слідують головні напрями стратегічного розвитку в їх реалізації, а також – візії. Такими на період до 2021 є наступні [6]:

1. Інституціоналізація розвитку промислових хайтек-сегментів на рівні держави.
2. Створення інноваційної екосистеми промислових хайтек.
3. Прискорення кластеризації у сфері 4.0 як на регіональному, так і національному рівнях.
4. Повномасштабна дигіталізація ключових секторів промисловості, енергетики та інфраструктури.
5. Максимальна інтеграція інновацій 4.0 в стратегії оборонного комплексу та безпеки країни.
6. Запуск експортних програм для промислових хайтек-секторів.
7. Інтернаціоналізація та інтеграція у світовий простір 4.0.

Одним з найбільш важливих положень, що закладені в стратегічні ініціативи є досягнення операційної ефективності, оскільки краща операційна ефективність урядових структур є must be фактором стратегії Індустрія 4.0 [6].

Аналіз факторів, що впливають на реалізацію стратегії Індустрія неодноразово вказує, що оцінка WEF (Всесвітнього економічного форуму) регуляторної ефективності українського уряду по готовності до 4.0 (99-е місце зі 100 країн світу), на жаль, відповідає реаліям. За останні 5 років уряд дуже мало зробив для стимулювання промислового розвитку, й тим більше в сфері цифрової трансформації наших виробництв. Причиною цього є не тільки «відсутність майбутньої орієнтації» (91-а позиція в світі зі 100 країн), але й системні вади державного управління, що властиві й попереднім урядам. Щоб значно покращити операційну

ефективність, необхідно здійснити зміни щонайменше в 3-областях – переходу на проектні методи реалізації стратегічних ініціатив, введення конкретних KPI та бюджетів, призначення відповідальних осіб.

Розвиток економічних процесів і загострення конкурентної боротьби між виробниками на глобальному й регіональних ринках спричинили виникнення нових методів та інструментів управління, що дають змогу оцінити й оптимізувати ефективність роботи підприємства на рівні її окремих бізнес-процесів.

Одним з таких методів порівняння ефективності розвитку бізнес-процесів підприємства з найліпшими результатами є бенчмаркінг. Сьогодні бенчмаркінг став невід'ємною частиною стратегічного управління і вдосконалення діяльності підприємств, зокрема, промислових. Але ні в зарубіжній, ні у вітчизняній літературі він не має однозначного визначення, тому відомо багато підходів до дефініції цього поняття, починаючи зі спрощених типу «бенчмаркінг – пошук ліпших шляхів у всьому» [7] і завершуючи розгорнутими визначеннями, що охоплюють місію бенчмаркінгу на даному підприємстві.

Представник американського центру продуктивності та якості Р. Рейдер називає бенчмаркінг процесом постійного аналізу найкращих практик, зумовлених найвищими характеристиками конкурентоспроможності, й визначає його як «процес аналізу діяльності компанії з метою виявлення сфер, які потребують позитивних змін у межах програми безперервного вдосконалення» [8, с. 154]. Провідний спеціаліст у сфері бенчмаркінгу М. Заїрі розглядає його з дещо іншого погляду, вважаючи, що «це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи відповідно до діяльності передових підприємств, щоб гарантувати тривале стабільне становище на ринку» [9, с. 14].

Необхідно відзначити, що при розробці Проекту української національної стратегії Індустрії 4.0, велику увагу було приділено бенчмаркінговому аналізу країн, що почали цей рух раніше. При цьому розглядалися 3 категорії країн:

- 1) розвинуті країни ЄС;
- 2) сусіди – країни Східної Європи та СНД;
- 3) інші країни світу, що можуть бути бенчмарком для України [10].

За результатами проведеного аналізу було визначено, що бенчмаркінговим прикладом для України може бути Австралія – ця маленька країна (за кількістю населення) чудово адаптується до глобальних змін, має розвинені національні та галузеві програми цифрового розвитку й показує нам приклад, як сировинні галузі можуть бути драйвером зростання і для хайтек-сегментів.

Підсумовуючи вищевикладене й оцінюючи визначення бенчмаркінгу, можна зробити висновок, що сутність бенчмаркінгу полягає в тому, що він створює аналогову базу, котра може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого вивчення. Цілі, яких спроможний досягнути підприємець за допомогою інструментарію бенчмаркінгу, – різні: поліпшити позицію стосовно конкурента; зменшити витрати; підвищити рівень задоволення споживача; збільшити ефективність діяльності; визначити слабкі місця процесу; розробити нові ідеї; поліпшити якість продукції; вдосконалити організацію тощо.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, ефективна операційна діяльність підприємства в системі стратегічного управління можлива за умови використання бенчмаркінгу, який може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він більш деталізований, формалізований і впорядкований, аніж підхід конкурентного аналізу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування переліку та визначення пріоритетності в здійсненні заходів з підвищення операційної ефективності стратегічного управління відповідно до зазначених напрямків, а також розробка та доповнення спеціальних показників для вимірювання операційної ефективності діяльності різногалузевих підприємств та організацій.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Багив Г.Л., Моисеева Н.К., Никифоров С.В. Международный маркетинг. - СПб.; М.; Х.; Минск, 2001. – 368 с.
2. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.

3. Портер М. Конкуренция: обновленное и расширенное издание / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2010. – С. 59–61.
4. Никофорчин М.Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій / М.Д. Никофорчин // Фінансовий простір. – 2017. – № 4(28). – С. 134-139.
5. Barnes D. Operations Management: An International Perspective/ D. Barnes – London : Thomson, 2008. – 466 p
6. Українська стратегія Індустрії 4.0 – 7 напрямів розвитку. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/>
7. Crom S. Benchmarking zue Optimierung der Produkteentwicklung bei einem Betrieb der Unterhaltungselektronic / S. Crom. – Universitat Bremen, 28359, Bremen, 1996. – 112 s.
8. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 247 с.
9. Zairi M. Benchmarking for Best Practice / M. Zairi. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992. – 345 p.
10. Індустрія 4.0 – бенчмаркінговий аналіз розвитку країн ЄС та світу. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://uprom.info/blogs/ekspertna-dumka/industriia-4-0-benchmarkinhovuj-analiz-rozvytku-krain-ies-ta-svitu/>.

Игнатъева И.А., Гавриленко Т.В.

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье рассмотрено актуальную проблему для экономической деятельности промышленных предприятий и важность оценки операционной эффективности при реализации стратегии предприятия. Рассмотрены сущность экономической категории «операционная эффективность». Предложено к использованию на промышленных предприятиях системы бенчмаркинга, что позволит улучшить позиции предприятия относительно конкурента, увеличить операционную и стратегическую эффективность деятельности, повысить уровень удовлетворения потребителя.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическая эффективность, операционная эффективность, промышленные предприятия, бенчмаркинг, бенчмаркинг-анализ.

Ignatieva I.A., Havrylenko T.V.

OPERATIONAL EFFICIENCY IN STRATEGIC MANAGEMENT BY INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article considers the actual problem for the economic activity of industrial enterprises and the importance of evaluating operational efficiency in implementing the strategy of the enterprise. The essence of the economic category "operational efficiency" is considered. The proposed benchmarking system for industrial enterprises, which will improve the position of the company in relation to the competitor, increase the operational and strategic efficiency of the activity, increase the level of satisfaction of the consumer.

Keywords: strategy, strategic management, strategic efficiency, operational efficiency, industrial enterprises, benchmarking, benchmarking analysis.