

5. Makarenko S., Oliinyk N., Danko V., Kaplina Y. Formation of an Innovative Competitiveness Management System of the Enterprise: On the Case of Ukraine's Healthcare. *Journal of Economics and Management Sciences*. New York. 2020. Vol. 3. № 1. P. 1-12. URL: <https://doi.org/10.30560/jems.v3n1p1> (дата звернення 05.10.2021).

Омельяненко Тетяна,

д.е.н., професор кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

omelianenko@kneu.edu.ua

Короткова Ксенія,

здобувач 3-го освітньо-наукового рівня PhD
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

korotkovakse@gmail.com

ГІБРИДИЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ВІДПОВІДЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ НА ВИКЛИКИ VUCA-СВІТУ

Ключові слова: операційна стратегія, гібридна стратегія, VUCA-світ.

Анотація. Розглянуто сутність гібридного підходу, зокрема як його можна застосовувати в формуванні операційної стратегії бізнес-організації. Визначено варіанти використання гібридної операційної стратегії, зокрема у комбінації стратегій постійного та змінного обсягу виробництва; стратегій масового виробництва в поєднанні з перевагами кастомізованого виробництва; традиційних стратегій, тобто орієнтованих на мінімізацію витрат та розвиток гнучкості операційних систем у поєднанні з елементами діджитал-стратегії.

Omelianenko Tetiana,

Sc.D., Professor of Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

Korotkova Kseniia,

Applicant of PhD degree of Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

HYBRIDIZATION OF OPERATIONAL STRATEGY AS A RESPONSE OF BUSINESS- ORGANIZATIONS TO THE CHALLENGES OF VUCA-WORLD

Keywords: operational strategy, hybrid strategy, VUCA-world.

Abstract. The essence of the hybrid approach is considered, in particular how it can be applied in formation of operational strategy of the business organization. Options for using a hybrid operating strategy are identified, in particular in a combination of fixed and variable production strategies; mass production strategies combined with the benefits of customized production; traditional strategies, i.e. focused on minimizing costs and developing the flexibility of operating systems in combination with elements of digital strategy.

1. Гібридна операційна стратегія – чи існує така? Іменник «гібрид» та прикметник «гібридний» від початку застосовувалися в науковій лексиці в біології ще з часів основоположника класичної генетики Грегора Менделя. У наші часи гібридизація, як процес поєднання, змішування, комбінування, охопила найрізноманітніші сфери людського буття. Так, з'явився гібридний автомобіль, оснащений одночасно двигуном внутрішнього згорання та електродвигуном; гібридна операційна – операційна, оснащена рентгенівським апаратом, КТ чи МРТ обладнанням, що дозволяє застосовувати нові методи малоінвазивної хірургії та скорочує час проведення операції; гібридна війна – тип конфлікту, що на думку фахівців [1] все частіше буде застосовуватися у цьому столітті. То ж постає питання: а як щодо стратегій бізнес-організації? І зокрема – щодо операційної стратегії?

Базовий постулат, з якого ми виходимо, такий: в чистому, тобто есенційованому вигляді все, і у тому числі – операційна стратегія, існує лише в теорії. У реальному житті все має відповідати вимогам змінного часу та конкретиці ситуації, що зумовлює необхідність застосування комплексного, комбінованого, або як заведено казати зараз – гібридного підходу. Стосовно операційної стратегії можна подати декілька показових прикладів практики її гібридизації.

2. Гібридна стратегія організації операційної діяльності за функціонування бізнес-організації в реаліях короткострокового періоду. Під короткостроковим періодом сучасна економічна теорія розуміє той, протягом якого обсяги виробництва продукції збільшуються або зменшуються, тобто є змінними, тоді як технологія й організація виробництва жодним змінам не піддаються [2, с.146]. Такі збільшення або зменшення виробничої активності спричинюються циклічними змінами ринкового попиту на продукцію/послуги через тиск фактору сезонності, або ж внаслідок дотримання регіональних культурних традицій, або ж завдяки дії інших специфічних, але добре відомих бізнес-організації та легко прогнозованих чинників.

З теоретичної точки зору за для ефективної організації операційної діяльності бізнесові організації, змушені діяти в умовах циклічних, але доволі точно прорахованих коливань ринкового попиту, можна застосовувати такі дві «чисті» стратегії, як стратегію постійного та стратегію змінного обсягу виробництва. Реалізація стратегії постійного обсягу виробництва передбачає накопичення запасів готової продукції у періоди спадного попиту (це пов'язане з виникненням додаткових витрат на складування, зберігання, а також із виведенням значних обсягів коштів, «омертвлених» у запасах, з обігу) та задоволення ринкового попиту у періоди його зростання за рахунок накопичених у попередній період запасів. Реалізація стратегії змінного обсягу виробництва передбачає точне слідкування за змінами попиту, що викликає виникнення додаткових витрат на залучення додаткового обладнання чи його простоїв, а також на оплату понаднормової роботи чи простоїв працівників.

На практиці ж бізнес-організації йдуть на формування гібридної операційної стратегії, яка являє собою певне сполучення двох зазначених вище «чистих». У разі використання гібридного підходу основне завдання – відшукати таку комбінацію, сумарні додаткові витрати за якою були б мінімальними (при цьому, звісно, мають забезпечуватися досягнення поставлених цілей та необхідний рівень якості продукції). Одним з можливих варіантів реалізації гібридної стратегії організації операційної діяльності бізнес-організації є такий: спочатку, у період спадного попиту йде робота у постійних обсягах виробництва, при цьому попит задовольняється повністю, а також формується деякий обсяг резервних запасів готової продукції; потім – зі зростанням попиту – відбувається збільшення обсягів випуску; а потім, у періоди пікового споживання, використовується стратегія змінного обсягу виробництва при задоволенні попиту продукцією із запасів, створених раніше. Хоча, слід зауважити, таких варіантів можна скомбінувати безліч.

3. МС-стратегія як гібрид стратегій масового та одиничного виробництва. «МС» в даному випадку є аббревіатурою від англomовного найменування «Mass Customization», що найчастіше інтерпретується як «Масове виробництво на замовлення». МС-стратегія базується на поєднанні таких переваг стратегії масового виробництва, як великі обсяги випуску та низькі витрати, з перевагами стратегії одиничного (кастомізованого) виробництва, зорієнтованої на задоволення індивідуалізованих запитів кожного окремого споживача. МС-стратегія акцентується на тому, що стандартній від початку продукції надаються властивості та параметри відповідно до конкретних замовлень, тобто відбувається індивідуалізація продукції; при цьому замовник має можливість отримати саме те, що він бажає, але за низькими цінами

масового виробництва. Дана гібридна стратегія доволі широко почала застосовуватися починаючи з 80-х – 90-х років минулого століття; сферою найдоцільнішого її застосування є виробництво відносно нескладних і широкоживаних споживчих товарів [3, с.449].

4. Гібридна операційна стратегія сучасності – поєднання елементів традиційних та діджитал-стратегій. Сучасним бізнес-організаціям необхідно бути максимально гнучкими для того, щоб бути конкурентоздатним в умовах функціонування VUCA-світу. При цьому, гнучкість повинна бути забезпечена ефективним поєднанням декількох стратегій, які надають очікуваного результату у використанні поодиноці. Наразі виокремлюють основну типологію операційних стратегій, в якій стратегії поділяються на традиційні (орієнтованих на мінімізацію витрат та розвиток гнучкості операційних систем) та сучасні (розвиток якості та оптимізація часу). [2, с.60]. Якщо традиційні стратегії є основою побудови діяльності більшості організацій, то по відношенню до сучасних стратегій – існує диверсифікація підходів. Однією із найбільш актуальних є діджитал-стратегія, яка полягає у процесі виявлення, формування та реалізації цифрових можливостей, які нададуть організації здатність бути конкурентоспроможною [4]. Якщо лише десять років назад діджитал-стратегія була додатковим елементом діяльності, наразі – наявність такої стратегії є життєвою необхідністю для бізнесу. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють або відцифровують спочатку окремі процеси в бізнес-організаціях, поступово формуючи цілісну віртуальну (цифрову) бізнес-модель і переводячи весь бізнес (чи його переважну частину) в «світ діджиталу». Але потрібно усвідомлювати той факт, що навіть при швидкій зміні зовнішнього середовища, фокусування лише на діджитал-стратегії буде неефективним через відсутність сприйняття такого підходу всіма сферами життя та верствами населення.

Використання гібридизованного підходу, тобто сполучення та рекомбінація елементів традиційних та діджитал-стратегій, дозволить організаціям здійснювати операційні зміни в короткі терміни для досягнення стратегічних цілей, при цьому досягається гнучкість організаційних процесів, визначаються розриви по функціям, критичним для досягнення успіху, задіюється весь технологічний потенціал, і компанія отримує можливість освоїти сучасні технології, що дозволяють їй успішно функціонувати в сучасному цифровому світі [5].

Список використаних джерел

1. John R. Davis Jr. Defeating Future Hybrid Threats // Military Review, September-October 2013.
2. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2013. – 277 с.

3. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с.
4. Что такое digital-стратегия и зачем она нужна? DIGITAL BEE. URL: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/chto-takoe-digital-strategiya-i-zachem-ona-nugna/>
5. Армитаж К. Трансформация операционной деятельности. Отчет Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/strategy-operations/solutions/operations-transformation-offerings.html>

Парасій-Вергуненко Ірина,
д.е.н., професор, професор кафедри фінансового
аналізу та аудиту Київського національного
торговельно-економічного університету
e-mail: iparasiy@gmail.com

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: стратегічний аналіз, економічна безпека, зовнішнє середовище

Анотація: Розглянуто місце та значення стратегічного аналізу в системі економічної безпеки підприємства. Визначено зовнішні та внутрішні фактори негативного впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства. Виокремлено основні етапи та напрями стратегічного аналізу в системі економічної безпеки. Розроблено систему кількісних та якісних показників-індикаторів, на основі яких запропоновано здійснювати моніторинг внутрішніх та зовнішніх загроз для економічної безпеки підприємства

Iryna Parasiy-Vergunenko,
Doctor of Economics, Professor,
Professor at Financial analysis and audit Department,
Kyiv National University of Trade and Economics
e-mail: iparasiy@gmail.com

THE ROLE OF STRATEGIC ANALYSIS IN SUPPORTING SYSTEM OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Key words: strategic analysis, economic security, external environment

Abstract: The position and the significance of the strategic analysis in the economic security system of the enterprise have been reviewed. External and internal factors of the negative impact on financial and economic security of the enterprise have been determined. The main stages and directions of