

Омельяненко Т.В., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
omelianenko@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СПРЯМОВАНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Ідентифіковано характер первісної операційної стратегії. Визначені основні трансформації поглядів на спрямованість операційної стратегії підприємства. Розкрито актуальну спрямованість операційної стратегії сучасної бізнес-організації.*

***Ключові слова:** підприємство, операційна стратегія, lean-підхід, agile-підхід, e-операції.*

• **Актуальність.** Основне призначення операційної стратегії, так само як і інших функціональних стратегій (маркетингової, фінансової, кадрової та ін.) – це конкретизація загальних планів і стратегічних намірів підприємства та переведення їх у площину практичної реалізації. Цим визначається необхідність аналізу трансформацій поглядів на спрямованість операційної стратегії та визначання її актуального характеру.

• **Постановка задачі (мета).** Завданнями дослідження, результати якого викладені далі, були:

1) ідентифікація характеру первісної операційної стратегії підприємства;

2) визначення основних трансформацій спрямованості операційної стратегії та з'ясування поглядів на те, що їх спричинювало;

3) встановлення актуальної спрямованості операційної стратегії сучасної бізнес-організації.

• **Що являє собою операційна стратегія підприємства.** Авторська версія дефініції поняття «операційна стратегія», викладена в [1, с. 194], є такою: операційна стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, організаційної та ресурсної позицій має бути організована нова або впроваджена наявна операційна діяльність з метою набуття підприємством стратегічно значущих конкурентних переваг. Загальна мета операційної стратегії на сучасному етапі технологічного, економічного та суспільного розвитку полягає у забезпеченні

стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою раціонального ухвалення, оптимального поєднання та ефективної реалізації у сфері його операційної діяльності технологічних, ресурсних та організаційних рішень.

• **Характер спрямованості первісної операційної стратегії.**

Ідентифікація характеру первісної, або – так званої «традиційної» операційної стратегії є відправною точкою для досліджень дальших трансформацій поглядів науковців та практиків на її спрямованість. Слід відзначити, що деякі фахівці у сфері операційного менеджменту (див., наприклад [2, с. 172]) до «традиційних», чи, в іншій інтерпретації – «старих» операційних стратегій (на противагу «новим» [3, с. 74] чи «сучасним» [2, с. 172]), відносять декілька їх різновидів. Ми ж дотримуємося думки, що первісна операційна стратегія за характером своєї спрямованості є унітарною, оскільки своїм цільовим спрямуванням вона відповідала виключно на єдиний запит: «Робити дешевше!» [4, с. 56]. Це – стратегія мінімізації витрат. Первісна операційна стратегія являла собою органічну та невід’ємну складову підтримки першої з класичної тріади конкурентних стратегій Майкла Портера [5, с. 51] – стратегії найменших сукупних витрат.

• **Трансформації поглядів на спрямованість операційної стратегії підприємства.** Перш ніж викласти авторську позицію стосовно цих трансформацій, внесемо деякі пояснення. По-перше, на нашу думку, трансформації не здійснювалися послідовно одна за одною, як це може здатися на перший погляд; деякі з них відбувалися одночасно (чи майже одночасно) одна щодо одної, тобто в реалі вони є взаємоплетеними. По-друге, зміни поглядів на спрямованість операційної стратегії йшли шляхом синтезу, тобто – не у спосіб відкидання попередньо набутого, а шляхом додавання до нього нового, що в кінцевому підсумку призвело до виникнення широкоформатного набору цілей і завдань, що їх має розв’язувати операційна стратегія будь-якої сучасної компанії.

Трансформація № 1. Спрямованість на час. Вона є природнім продовженням та своєрідним розвитком спрямованості первісної операційної стратегії. Тільки там йшлося про мінімізацію витрат матеріально-сировинних, технічних, енергетичних та інших виробничих ресурсів, а тут – ще й про мінімізацію витрат часу. Спираючись на думку відомого фахівця у сфері операційного менеджменту Ричарда Чейза [4, с. 57] визначимо, що своїм цільовим спрямуванням ця стратегія відповідала потребі «Робити швидше!».

Трансформація № 2. Спрямованість на якість. Практично-прикладні напрацювання Волтера Шухарта, Вільяма Едвардса Демінга, Джозефа М. Джурана, Каору Ісікави та багатьох інших фахівців у сфері, що зараз набула загального найменування «Менеджмент якості», спричинили суттєву зміну в акцентах спрямованості операційної стратегії. Після цієї трансформації вона набуває дійсно комбінованого характеру; тепер їй властиве поєднання спрямованості як на мінімізацію витрат, так і на максимізацію якості.

Трансформація № 3? Спрямованість на ощадливість. Одразу ж дамо коментар: чому нумерування цієї трансформації супроводжено знаком питання? З одного боку, спрямованість операційної стратегії аж ніяк не змінилася, бо це – та ж сама спрямованість на мінімізацію витрат та на максимізацію якості. З іншого боку, через широке розповсюдження в організації операцій та бізнесу принципів Lean-підходу, що ствердились у свідомості практиків з операційного менеджменту (посилаємось, зокрема, на [6]) та науковців у сфері ефективної організації операційної діяльності на Lean-засадах (див., наприклад, [7; 8]), цю трансформацію варто не поєднати з попередніми, а відділити від них. Постулюючи, зокрема, такі цільові орієнтири, як мінімізація витрат та максимізація якості [9, с. 30], Lean-концепція цілком може бути визнаною за ідеологічну основу легітимізації всіх попередніх трансформацій та змін поглядів на спрямованість операційної стратегії компанії.

Трансформація № 4. Спрямованість на гнучкість. Забезпечення гнучкості виробництва вже багато десятиліть сприймається як цільовий орієнтир стратегічного управління розвитком компанії, оскільки гнучкість є однією з найвизначальніших складових її конкурентного успіху. В аспекті операційної діяльності належний ступінь гнучкості забезпечується шляхом формування відповідного за шириною та швидкістю реагування на зміни ринкових вимог виробничого потенціалу. Нинішня ж актуалізація спрямованості операційної стратегії на гнучкість пояснюється ствердженням у практиці бізнесу (спочатку в IT-бізнесі [10], а потім і в інших сферах бізнес-активності) положень та вимог Agile-підходу, згідно якого сучасна фірма має бути не просто гнучкою, але також і спритною, й швидкою в своїх реакціях (адже саме так перекладається з англійської мови термін «agile» українською – спритний, рухливий, швидкий).

Трансформація № 5. Спрямованість на е-операції. За ствердженням вже згаданого вище Ричарда Чейза [4, с. 45], саме ним та його співавторами було уведено до обігу наукової лексики у сфері операційного менеджменту термін «е-операції». Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та невпинно

триваюче останніми роками охоплення Інтернет-мережею переважної більшості країн світу призвели до виникнення та надшвидкого зростання такого сектору глобальної економіки як електронний бізнес (*е-бізнес*), до тотальної віртуалізації операційної діяльності як бізнесових, так і небізнесових організацій, та до перенесення всіх, чи принаймні певної частини операцій в Інтернет (саме це і мається на увазі під *е-операціями*). На сьогодні Інтернет змінив способи, за допомогою яких операційні менеджери координують дії та виконують свої управлінські функції. Звідси випливає, що операційна стратегія відтепер має все більше й більше орієнтуватись на *е-операції*, а також брати до уваги віртуалізовану компоненту операційної діяльності компанії.

• **Актуальна спрямованість операційної стратегії сучасної бізнес-організації.** Як не дивно це прозвучить, але за великим рахунком мета операційної стратегії компанії за сучасних реалій глобалізованої економіки та інтернетизованого суспільства лишається незмінною. Це – забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою раціонального ухвалення, оптимального поєднання та ефективної реалізації у сфері його операційної діяльності технологічних, ресурсних та організаційних рішень. У той же час відбулося зміщення деяких акцентів поміж засобів досягнення зазначеної мети. *Технологічні рішення:* акцент на ефективних технологіях залишається, але тепер не тільки на виробничих, але і на інформаційно-комунікаційних. *Організаційні рішення:* акцент на ефективному організовуванні залишається, але тепер не тільки стосовно виробничих, але і *е-операцій*. *Ресурсні рішення:* акцент на ефективному використанні виробничих ресурсів залишається, але відбулося розширення та якісна зміна їх складу, оскільки до них додалися ще й технічні, інформаційні та кадрові ресурси, застосування яких зумовлене використанням в операційній діяльності інформаційно-комунікаційних та інтернет-технологій.

• **Висновки.** У кінцевому підсумку стає зрозумілим, що спрямованість сучасної операційної стратегії є багатовекторною, що перетворює її з колись вузькоспеціалізованої функціональної стратегії підприємства на комплексну стратегію будь-якої компанії.

Список використаних джерел

1. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2017. – 436 с.

2. *Стерлигова А. Н.* Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
3. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон ; [пер. с англ. под общей ред. д-ра экон. наук., проф. Ю. В. Шленова]. – М. : БИНОМ : Лаборатория базовых знаний, 1999. – 928 с.
4. *Чейз Р. Б.* Производственный и операционный менеджмент : 10-е изд. ; [пер. с англ.] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
5. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. Анатолій Олійник та Роман Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. *Оно Т.* Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Ин-т комплексных стратег. исследований, 2008. – 208 с.
7. *Вумек Дж. П.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
8. *Вумек Дж. П.* Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями : пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 264 с.
9. *Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київс. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана».* – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.
10. The Agile Manifesto [Електронний ресурс]: Режим доступу : <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>

T. V. Omelianenko, D.Sc.,
Professor of Management Department, SHEE «Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman»
omelianenko@ukr.net

TRANSFORMATION OF VIEWS ON THE PURPOSEFULNESS OF THE COMPANY'S OPERATIONS STRATEGY

Summary. *The character of primary operations strategy is identified. The main transformations of views on the purposefulness of the company's operations strategy are defined. The actual purposefulness of the contemporary company's operations strategy is characterized.*

Key words: *company, operations strategy, lean-approach, agile-approach, e-operations.*