

**Кушлик Оксана Юріївна,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування ІФНТУНГ,  
oksana.kushlyk@gmail.com  
**Степанюк Галина Сергіївна,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування ІФНТУНГ,  
gallistep@gmail.com

## **ЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Кушлик Оксана, Степанюк Галина**  
**СВЯЗЬ СТРАТЕГИИ И ОПЕРАЦИОННОЙ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДОСТИЖЕНИЯ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Kushlyk Oksana, Stepanyuk Galyna**  
**THE CONNECTION OF STRATEGY AND**  
**OPERATION ACTIVITY IN ACHIEVING**  
**OF ENTERPRISE'S EFFECTIVENESS**

Проблема сучасної практики стратегічного управління вітчизняних підприємств полягає у недостатньому зв'язку стратегічної та операційної діяльності. Стратегічна позиція, яку визначають традиційні стратегії розвитку підприємств, розглядається як формула успіху, однак результати її реалізації для окремого підприємства можуть суттєво відрізнятись. Тому стратегічна і операційна діяльність є найважливішими складовими управління щодо досягнення ефективності. Разом з тим, ці складові працюють по-різному і по-різному впливають на ефективність підприємства. Таким чином, актуальним є питання дослідження взаємозв'язку стратегії і операційного управління у досягненні ефективності підприємства.

Розроблення стратегії розвитку вимагає визначення особливих компетенцій підприємства, зокрема стійких конкурентних переваг, що визначають його стратегічну позицію та необхідні ресурси для виконання поставлених завдань. Обрана стратегічна альтернатива передбачає ведення бізнесу, орієнтоване на потреби, а сформована стратегія створює конкурентну позицію підприємства на ринку на основі врахування особливостей виробничо-комерційної діяльності. Операційна діяльність створює відмінні від конкурентів переваги за рахунок використання сучасних виробничих технологій, розроблення унікальних характеристик і властивостей продукції, підтримання якості виробничої діяльності та продукції.

Зазначимо, що у практиці країн із ринковою економікою для диверсифікованої компанії виділяють чотири ієрархічні рівні стратегій: корпоративний, бізнесовий (діловий), функціональний, операційний. Останній рівень визначений конкретним стратегічним підходом у керівництві окремими підрозділами при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічне значення для підприємства. Тобто, в контексті ієрархії рівнів стратегії, четвертий (найнижчий) рівень стратегії представлений оперативним рівнем реалізації стратегії. У даному дослідженні йдеться про стратегію реалізації операційної функції підприємства, тому ми використовуємо термін операційна (виробнича) стратегія, що належить функціональному рівню стратегій.

Під операційною діяльністю розглядаємо сукупність дій по перетворенню ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і донесенню результатів діяльності до споживачів. Вона реалізується через налагоджену роботу підсистем операційної системи, а саме переробної, підсистем забезпечення, планування і контролю. Саме переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати. Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом продукції, але виконує необхідні функції забезпечення переробної системи (допоміжні та обслуговуючі господарства). Підсистема планування та контролю планує діяльність організації на наступний період, здійснює контроль за виконанням рішень. Конкретні питання, що підлягають вирішенню, охоплюють планування виробничих потужностей, оперативне управління, управління матеріальними засадами, контроль якості тощо.

Отже, залежно від місця і ролі підприємства на ринку, прийнятої корпоративної стратегії і на основі бізнес-стратегії приймаються стратегічні рішення з операційної діяльності в контексті загального функціонування підприємства. Операційна стратегія не реалізується ізольовано, вона пов'язана зі споживачем (по вертикалі) і з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі). Це структура взаємозв'язків між запитом споживачів, їх пріоритетами відносно технічних характеристик і вимогами до виробничих операцій.

Фундамент системи взаємодії стратегічного і операційного управління складає сформований економічний потенціал підприємства, що координує взаємоузгоджену діяльність усіх структурних підрозділів для досягнення виробничої програми та укладених договорів. Такий підхід дозволяє організовувати виробничу діяльність відповідно до запитів споживачів, здійснювати гнучке регулювання поточної діяльності та впроваджувати організаційні зміни. Розуміння керівниками місії підприємства та усвідомлення важливості досягнення цілей дозволяє максимально пов'язати основні етапи стратегічного управління на підприємстві – стратегічне планування, формалізоване у стратегії і реалізацію стратегічного управління через використання тактики, системи управлінських процедур і досягнення економічних показників діяльності.

Реалізація стратегічного управління вимагає врахування взаємодії між стратегією підприємства і відповідною організацією діяльності, а саме визначення того, як наявний потенціал підприємства дозволяє реалізувати стратегічні наміри. І тут важливим критерієм встановлення такої відповідності є ефективність. Адже ефективна діяльність, що відображається на часових показниках ефективності (наприклад, виробничої діяльності через показники фондоддачі, фондосмності, маркетингової – через ємність ринку, рентабельність продаж, персоналу – через продуктивність) у підсумку дозволяє досягнути ефективності підприємства як загального результату діяльності, ступеня досягнення поставлених цілей.

Таким чином, узагальнимо висновки:

1. Перед підприємствами стоїть завдання максимального підвищення ефективності бізнесу – не лише для виживання на сьогоднішньому етапі, але й для отримання переваг від використання нових можливостей у майбутньому.
2. Ефективність підприємства визначається рівнем задоволення потреб споживачів і прибутковістю. Вона досягається за рахунок максимальної реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства та виконання поставлених операційною системою цілей з найменшими витратами.
3. Ефективність виконання операційних завдань у підсумку створює передумови для досягнення стратегічної ефективності.
4. Взаємозв'язок між бізнес-стратегією та операційною діяльністю дозволяє забезпечувати ефективну діяльність підприємства, що трансформується у формування конкурентних переваг, здатність підтримувати зміни стратегії, а відповідно і зміни операційної системи, до зміни зовнішнього середовища. У даному контексті, саме взаємозв'язок між бізнес-стратегією і операційною системою визначає стратегічну ефективність діяльності підприємства.

### Список використаних джерел

1. *Портер М.* Що таке стратегія? / М. Портер. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str048.html>
2. *Лега Ю.Г.* Якість, ціна та ефективність виробництва: монографія / Ю.Г. Лега, О.М. Поляков. – К.: Наукова думка, 2008. – 503 с.
3. *Куценко А.В.* Напрямки управління ефективністю діяльності підприємства / А. В. Куценко, І. Г. Павленко // *Економіка Крима: научно-практический журнал.* – Сімферополь : ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2010. – № 6. – С. 31–40.