

study of the theoretical foundations and practical principles of product portfolio management, taking into account the conditions of the company's external environment, is becoming more and more relevant.

Keywords: product portfolio, product portfolio management, product portfolio optimization, efficiency criteria.

Омельяненко Т.В.,

д.е.н., доцентка, професорка кафедри менеджменту,
omelianenko@kneu.edu.ua

Бакота Х.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»
hustua.bakota@kneu.ua

Дротик І.

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій»
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
iruna.drotik@kneu.ua

РЕЛОКАЦІЙНІ ТА ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД-2022

Анотація. Публікація актуалізує оцінку стану українського бізнесу та важливість наявності стратегічного планування в бізнес-організаціях. На прикладі вітчизняного досвіду проаналізовано, як підприємства можуть подолати кризу за допомогою прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій.

Ключові слова. Криза, стратегічні рішення у сфері операцій, продуктові рішення, релокація.

Актуальність. Українські підприємці опинилися у скрутному становищі через економічно-політичну ситуацію, що склалася через введення правового режиму воєнного стану починаючи з лютого 2022 року. Така невизначеність породжує нестабільність, яка може призвести до ліквідації підприємства, і тому підвищує роль планування діяльності бізнес-організації та прийняття стратегічних рішень. Щоб не втрачати своєї ефективності та результативності, підприємства шукають шляхи подолання кризи. Одним із таких шляхів є прийняття відповідних ситуації, коректних релокаційних і продуктових стратегічних рішень у сфері операцій.

Постановка завдань:

- оцінка нинішнього стану українського бізнесу та аналіз того, як мінливість зовнішнього середовища впливає на бізнес;
- узагальнення важливості стратегічного планування в бізнес-організації;
- характеризування на прикладі узагальнення досвіду українських підприємств впливу прийнятих продуктових та релокаційних рішень у сфері операцій на відновлення бізнесу;
- визначення того, як на законодавчому рівні держава сприяє відновленню українського бізнесу в кризових умовах.

Результати дослідження. У нинішніх умовах економічної кризи організаціям стало набагато важче функціонувати на ринку. Не всі бізнес-організації змогли адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті виникає нестабільність, за якої підприємствам важко прогнозувати свою майбутню діяльність. Більшість проєктів, які були заплановані задля досягнення стратегічних цілей організації, втратили свою актуальність та ефективність на тлі більших проблем, які виникли й можуть призвести до ліквідації підприємств.

Тому сучасним бізнес-організаціям важливо бути адаптивними й гнучкими, щоб була можливість зреагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища, до яких відносяться ринкові вимоги, політична ситуація в країні та світі тощо. Тут велику роль грає саме стратегічне планування, яке націлене на довгострокове функціонування та визначає ключові напрямки розвитку бізнес-організації. Для цього в арсеналі підприємства існує багато різних інструментів, які допоможуть визначитися з напрямком його подальшої діяльності, й обрати правильну стратегію.

Наприклад, якщо компанія намагається знайти на ринку нішу для зростання, то варто звернути увагу на такий інструмент, як матриця Ансоффа, або ж як її ще називають – матриця «Продукт-ринок». Дана матриця візуально розділяє бізнес на дві частини: ринок, на який компанія планує вийти, та продукт, який буде продаватися. Ринок у свою чергу розділяється на наявний, на якому підприємство вже функціонує, та новий, на який, власне, це підприємство бажає вийти для розширення своїх можливостей. Так само і продукт, він розділяється на наявний, який вже існує і продається підприємством, та новий, яким підприємство планує або замінити наявний, або розширити асортимент з метою залучення нових клієнтів. Така стратегія проникнення на ринок допоможе зберегти й навіть збільшити ринкову частку компанії, збільшити продажі своїх продуктів чи послуг та отримати перевагу над конкурентами [1].

Тобто вчасно прийняті стратегічні рішення можуть запобігти виникненню ризикових ситуацій. Але більшість українських підприємств зіткнулися саме з такою ситуацією. Багато з них опинилися на межі ліквідації. Відомо, що життєвий цикл узагальнено має такі етапи як зародження, зростання, зрілість та занепад. Важливо мати уявлення про життєвий цикл організації, адже основними його цілями є [2, с. 63]:

- якомога триваліше підтримування стабільності функціонування операційної системи в нормативному режимі;
- розвиток операційної системи. Задля досягнення цих цілей залежно від характеру ситуації застосовуються методи антикризового, реактивного та проактивного управління.

У даному випадку в 2022 році українськими підприємствами було вжито заходів з антикризового управління операційною діяльністю. Тобто необхідно якомога швидко вийти з кризового стану та реорганізувати операційну систему з мінімальними затратами, щоб якомога швидко подолати кризу та відновити відносно стабільне функціонування підприємств.

Тому велику роль тут відіграють правильно прийняті стратегічні рішення. Адже на етапі занепаду у підприємства є два шляхи: або реорганізуватися та вийти на етап зростання, або ліквідувати підприємство. Тобто необхідно було розробити нову стратегію розвитку, яка вирішила б суперечності в організації, допомогла визначити нові стратегічні цілі, з метою підвищення ефективності, результативності та успішності організації у довгостроковій перспективі.

Пріоритетним для українських підприємств було прийняття стратегічних рішень саме у сфері операцій. Вони такі ж важливі, як й інші рішення, тобто націлені на довгостроковість і невідворотність наслідків, що виникають після їх реалізації [2, с. 315]. Але основне завдання, яке виконують виробничі стратегічні рішення, це те, що вони дають змогу отримати відповідь на запитання: як, коли і де саме виробляти.

Якщо більш розгорнуто, то стратегічні рішення у сфері операцій охоплюють прийняття рішень щодо ресурсів, швидкості оновлення продукції та технологій, рівня якості продукції, витрат на виробництво продукції чи надання послуги тощо. Проте найважливіші рішення, які сюди слід віднести – це продуктові, технологічні, організаційні рішення та рішення щодо місця розташування виробництва [2, с. 316-317].

У зв'язку з політично-економічною ситуацією, яка склалася в Україні, багато компаній постраждало через зруйновані виробництва та склади; продажі також

постраждали через зменшення купівельної спроможності населення та їх зміну пріоритетів щодо продуктів. Тому в підприємців постало, по-перше, питання щодо продукції, яку слід зараз виробляти, та які послуги надавати. По-друге, – це питання релокації підприємств. Тобто переміщення бізнесу, з усіма його працівниками (або ж найм нових на новому місці) з одного регіону в інший регіон, або з однієї країни в іншу.

Підприємство буде успішно функціонувати на ринку до того моменту, поки буде враховуватися думки та побажання споживачів. Тут у нагоді стануть вже вище загадані продуктові стратегії, які допоможуть врахувати особливості мінливого ринку, потреби та цінності споживача і сприятимуть зростанню компанії у довгостроковій перспективі.

Наприклад, бізнес-організація ТОВ «ТК Ардіс», – українська компанія з експорту та вироблення сирів, – зазначає, що через зменшення купівельної спроможності населення багато підприємців змушені були заморозити на свої складах витримані сири та переключити свою увагу на вироблення свіжих сирів та кисломолочних продуктів [3]. Також на продажі впливають порушені ланцюги постачання та пошкоджені склади й підприємства. Наразі компанія намагається вибудувати нові ланцюги постачання, а також зосередила увагу на виробленні власного сирного бренду ТМ *Lel'*, зробивши фокус на українському виробництві.

Багато підприємств здійснили релокацію зі Східних регіонів України до Західних. За півроку 725 підприємств переїхали і 528 вже повністю відновили свою роботу. В основному релокацію здійснюють підприємства переробної промисловості, оптової та роздрібною торгівлі тощо [4].

Проте процес релокації трудомісткий і затратний по часу. Це пов'язано зі складнощами, що виникають при перевезенні обладнання, логістикою, також інфраструктура, яка є недостатньо індустріально розвиненою, як у Східних областях України, що створює додаткові труднощі для підприємців. Не менш важливим фактором є люди. Завдання полягає не лише у тому, щоб перевести та розмістити на новому місці все необхідне обладнання, а й створити належні умови для працівників.

Багато підприємств релокалізувались за кордоном у країнах ЄС. В основному це компанії сфери послуг, а саме маркетинг, дизайн та консалтинг, також ІТ-сфера, працівники якої й до цього працювали за мажами України, хоч і залишалися її платниками податків. Наразі більшість спеціалістів цієї сфери юридично залишаються робочою силою України.

Наприклад, одна з найбільших ІТ-компаній України *SoftServe* зазначає, що була вимушена здійснити релокацію більше 3000 співробітників разом з їх сім'ями, майже 2000 з яких виїхали за кордон. У компанії стверджують, що ІТ-сфера відчуває кризу через зменшення кількості замовлень в Україну на ІТ-послуги через кризу. Проте прогнозується стрімке зростання цієї сфери у майбутньому, тому важливо робити інвестиції на подальший розвиток ІТ-галузі [5].

При виборі країни, в яку перемістити бізнес, слід звернути увагу на економічно-політичну ситуацію в цій країні, доступність юрисдикції, логістику, банківську систему, кредитну та податкову політики, енергоносії (особливості підключення), преференції (наприклад, наявність промислово-технологічних парків) та робочу силу (кваліфікацію, заробітну плату) [4].

Слід зазначити, що механізм релокації є основною пропозицією від держави, яка вважає це найоптимальнішим способом відновити і зберегти бізнес. Цей процес підприємство може здійснювати самостійно або ж через урядову програму. Щоб отримати допомогу від уряду у цьому питанні, необхідно заповнити відповідну заявку, де вказуються спеціалізація підприємства, потреби у приміщенні та сировині, робочій силі. Натомість підприємство отримує пакет державної підтримки, який передбачає [6]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;

- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Релокація підприємств здійснюється або самостійно, або силами АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта». Також за потреби можуть залучатися й інші перевізники.

Юридично дана програма здійснюється на основі таких нормативно-правових актів [7]:

- Постанова Уряду №305 від 17.03.2022: регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.

- Розпорядженням Уряду №246-р від 25.03.2022: передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання.

Також зазначається, що зі стабілізацією економічно-політичної ситуації в Україні, усі підприємства, що мусили здійснити релокаційні заходи, будуть повернені на їх початкові локації, і допомагатимуть відновлювати економіку регіону.

Висновки. Внаслідок економічної кризи в Україні, у бізнес-організаціях виникає багато проблем з оптимізацією своїх операційних процесів. Тому важливо приймати правильні стратегічні рішення, які допоможуть подолати етап занепаду, на якому опинилося багато українських підприємств, та відновити стабільне функціонування на ринку. За сприянням держави, здійснюються релокаційні та стратегічні рішення. Також компанії приймають продуктові стратегічні рішення у сфері операцій з метою опанування ринку на нових умовах, з урахуванням теперішніх потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. Стратегічне планування, або як обрати вектор для зростання бізнесу під час кризи / Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strategichne-planuvannya-abo-yak-obraty-vektor-dlya-zrostannya-biznesu-pid-chas-kryzy/>
2. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2009. – 478 с. URL: <http://193.110.163.202/bitstream/handle/2010/18789/OperaMen.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
3. Cheese industry of Ukraine: then and now / Dairy Industries. URL: <https://www.dairyindustries.com/news/40182/cheese-industry-of-ukraine-then-and-now/>
4. Релокація бізнесу в Україні та ЄС / LIGA ZAKON – українська продуктова IT-компанія: ligazakon.net. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/213880_relokatsiya-biznesu-v-ukraini-ta-ys
5. «Українське IT може зрости втричі». Тарас Кицмей про майбутнє IT-ринку, стратегію SoftServe та бум технологічної освіти / Портал Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainske-it-mozhe-zrosti-vtrichi-taras-kitsmey-pro-maybutne-it-rinku-strategiyu-softserve-ta-bum-tekhnologichnoi-osviti-12092022-8137>
6. Програма релокації підприємств / Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>
7. Програма Уряду щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів / Офіційний портал Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna-programa-uradu-sodo-timcasovogo-peremisenna-pidpriemstv-z-postrazhdalih-pid-cas-vijni-regioniv>

Omelianenko Tetiana

DSc, Associate Professor,

Professor of the Department of Management,

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

omelienko@kneu.edu.ua

Bakota Khrystyna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

hurstua.bakota@kneu.ua

Drotik Iryna

Bachelor's Degree in Higher Education, majoring in «Management of business-organizations»

SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

iruna.drotik@kneu.ua

RELOCATION AND PRODUCT STRATEGIC SOLUTIONS IN THE SPHERE OF OPERATIONS: DOMESTIC EXPERIENCE-2022

Summary. Publication updates the evaluation of Ukrainian business conditions and the importance of Ukrainian strategic planning existence in business organizations. The example of domestic experience has been analyzed and it showed how the enterprise can overcome the crisis with the help of accepted product and relocation solutions in the field of operations.

Keywords. Crisis, strategic solutions in the operations field, product solutions, relocation.

Осокіна А.В., к.е.н., доцент.,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

osokina@kneu.edu.ua

Волошинівська Т., магістрант

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

tvoloshynivska@gmail.com

СТРАТЕГІЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАТЕГОРІЇ

Анотація. На основі узагальнення еволюційних підходів до поняття «стратегія», визначено теоретичні засади та розкрито методологічні підходи до розуміння категорії стратегії, розкрито базові складові, які є основними факторами її сутності, з'ясовано актуальне розуміння даного поняття з огляду на розвиток сучасних бізнес-систем.

Ключові слова: стратегія, стратегічна ідея, стратегічне управління.

Актуальність. У реаліях глобальних кризових явищ та надзвичайно інтенсивних зрушень у світовій економіці надзвичайне місце займає питання стабільного та ефективного функціонування бізнес-організацій. Задля ефективного функціонування бізнес-організацій у динамічному та мінливому середовищі у довгостроковій перспективі необхідністю є формування нових підходів до управління організаціями, зміні векторів руху, зміні парадигм загалом. Насамперед, інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організацій виступає стратегічний менеджмент. Сутність поняття «стратегія» є досить неоднозначним з точки зору різних поглядів на дану категорію. Питання окреслення меж стратегії та формування її на практиці у реальній бізнес-організації є досить складним, зважаючи на різницю у трактуваннях даної категорії. У багатьох випадках для здійснення формування стратегії бізнес-організації найбільш доступним варіантом є формування власного підходу до поняття «стратегія» на базі вже існуючих трактувань даного поняття та виокремлення етапів формування.

Постановка задачі. Метою дослідження є ретроспективний аналіз підходів до поняття «стратегія бізнес-організації», виявлення змісту підходів до трансформації даного поняття та адаптація узагальненого трактування до сучасних реалій функціонування компаній.

Результати. Єдиного визначення поняття «стратегії» немає, адже воно є дуже багатогранним та складним. Підходи до трактування даного поняття концептуально різні, що свідчить про потребу формування індивідуального підходу до формування визначення категорії «стратегія». У класичному баченні стратегія розглядається, як кінцевий результат та взаємопов'язані рішення, які окреслюють вектори використання ресурсів та потужностей підприємства задля забезпечення реалізації місії бізнес-організації, конкурентних переваг.