

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо–професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО–НЕВІДНИЧА  
20 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування операційної стратегії управління  
підприємством»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Будник Вероніка Анатоліївна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

**Віталій СОБЧИШИН**

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                     | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ<br>СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ..... | 9  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ<br>ПІДПРИЄМСТВОМ.....                        | 16 |
| 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....                                 | 16 |
| 2.2. Визначення актуальної операційної стратегії управління<br>підприємством .....             | 24 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ОПЕРАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....          | 31 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                  | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                | 50 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                   | 55 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Значення підприємств адаптуватися до змінних умов ринкової конкуренції та забезпечити ефективну діяльність в умовах швидкого розвитку технологій та змін споживчих уподобань важко переоцінити. Враховуючи велике значення операційної стратегії управління для успішної діяльності підприємств, дослідження цієї теми має важливе практичне та наукове значення.

В сучасних викликах, що стоять перед бізнес-структурами у глобальному ринковому середовищі, операційна стратегія управління визначає напрямки та принципи, за якими підприємство забезпечує якість продукції, вчасність поставок, оптимізацію витрат, а також конкурентоспроможність на ринку. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях та вимоги до якості продукції та послуг вимагають від підприємств ефективної стратегії управління операціями. В свою чергу, це дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції, зменшувати витрати та реагувати на зміни в ринковому середовищі. За допомогою правильної операційної стратегії підприємства можуть досягати стабільності, конкурентоспроможності та відмінності на ринку, що є критичними факторами для їхнього успіху та виживання. У сучасних умовах глобального ринку, швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції, підприємства повинні бути гнучкими і адаптивними до нових умов. Крім того, зростає усвідомлення значення операційного управління для зниження витрат, підвищення якості продукції та сервісу, а також забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах нестабільності та невизначеності.

Сьогодні організації все частіше опиняються в умовах, коли зміни стають постійними факторами, і самі зміни стають все більш масштабними і непередбачуваними, і тягнуть за собою далекосяжні наслідки. Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Ареф'єва О.В., Беляєва Н. С.,

Вакуленко Ю. В., Васи́лига С. М., Водолажська Т. О., Галич О. А., Євтушенко Н. О., Зайцева О. І. Касич А. О., Киш Л. М., Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В., Терещенко І. О., Харченко В. А., Якубів В. М. та інші, але в сучасних умовах війни теоретичні питання дещо відстають від практичних аспектів.

Таким чином, у зв'язку зі стрімким розвитком технологій та зміною вимог споживачів, операційна стратегія підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати потребам ринку. Таким чином, дослідження процесу формування операційної стратегії є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки воно дозволяє аналізувати та прогнозувати зміни, розробляти ефективні стратегії відповідно до потреб ринку та забезпечувати стійкий розвиток.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково–дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася система формування операційної стратегії управління підприємством.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення системи формування операційної стратегії управління підприємством.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні засади формування операційної стратегії управління підприємством;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз операційної стратегії управління підприємством;

запропонувати напрямки ефективного управління операційною стратегією підприємства.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес формування стратегії управління підприємством.

**Предметом дослідження** є особливості формування операційної стратегії управління агропереробним підприємством.

**Методи наукових досліджень.** Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко–статистичний – для відбору факторів, що впливають на систему формування операційної стратегії управління підприємством, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей системи формування операційної стратегії управління підприємством; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки системи формування операційної стратегії управління підприємством; системний підхід – для характеристики моделі формування операційної стратегії управління підприємством.

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи представлена у вигляді багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2020–2022 роки.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі формування операційної стратегії управління підприємством, пропозицій зі змін до існуючої системи.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [28; 37]:

1. Федосова Я., Проскура О., Буднік В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах управління змінами. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково–практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 84–85.

2. Лінський С., Проскура О., Будник В. Напрямки формування стратегії інноваційного менеджменту. Матеріали V Міжнародної науково–практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей, 6 жовтня 2023 р. Київ: КНУТД, 2023. С. 154–155.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 55 сторінки. Містить 12 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 44 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, економіки та управління виникає необхідність удосконалення методів та стратегій управління операціями на підприємствах. Проблема полягає у пошуку оптимальних підходів до формування операційної стратегії, яка б забезпечила ефективне використання ресурсів, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасне суспільство, орієнтоване на модернізацію та інноваційний розвиток, породжує численні проблеми у операційній діяльності підприємств. Ключовим чинником економічного процвітання є висока ефективність виробничих процесів, що передбачає раціональне використання ресурсів, вдосконалення операційних процесів та стратегічне планування операційної діяльності. Тому розробка та втілення операційної стратегії відіграють важливу роль у підвищенні ефективності підприємства. Багато підприємств вже впроваджують стратегічні підходи до операційного управління і формують свої власні операційні стратегії [8; 16–18; 22; 24; 44]. Практичний досвід реалізації операційних стратегій демонструє як успішні, так і невдачі проекти, що відображає різноманітність підходів та методів управління, а також вплив зовнішніх чинників на їх ефективність.

Великі внески в дослідження стратегічного управління зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як І. Ансофф, Б. Берман, А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, В. Герасимчук, З. Шершньова, О. Віханський, А. Наумова [5–7; 12–13; 30; 33; 36–37].

І. Ансофф розглядав стратегічне управління як процес, пов'язаний з формулюванням мети та завдань організації, встановленням взаємовідносин між нею та її оточенням, які дозволяють досягнути цілей, відповідати внутрішнім можливостям та залишатися адаптивною до зовнішніх вимог [5–

7]. А. Томпсон розглядав стратегічне управління як процес, за допомогою якого менеджери визначають довгострокові напрями розвитку організації, формулюють специфічні цілі та стратегії досягнення цих цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій [12–13].

Головною метою підприємства є перетворення ресурсів на продукцію або послуги для задоволення потреб споживачів. Усвідомлюючи цю мету, керівництво формулює стратегію, яка визначає загальний план досягнення цілей. Операційна стратегія є однією з функціональних стратегій, що стосується виробничої сфери діяльності підприємства та визначає способи використання його виробничих ресурсів. Ця стратегія охоплює всі аспекти підприємницької діяльності і дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вчені виокремлюють декілька принципів, які сприяють успішній стратегічній діяльності підприємства [29; 31; 38–39].

Підприємство є відкритою соціально–економічною системою, яка постійно змінюється та розвивається у динамічному середовищі. Це вимагає розробки спеціальних заходів, таких як стратегії, для забезпечення успішності та стійкості.

Розвиток підприємства пов'язаний з формулюванням зрозумілих, простих і досяжних цілей, які відображаються у системі техніко–економічних показників і стратегій досягнення цих цілей.

Навіть при використанні стратегічного управління на основі «стратегічних наборів» настає момент, коли стратегії стають застарілими і потребують постійного перегляду та оновлення [43].

Підтримка змін та нововведень має забезпечуватися ефективною системою мотивації та соціально–психологічної підтримки.

Динамічність змін забезпечується прискоренням практичних дій з реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є гнучкими та сприйнятливими до змін, дозволяє досягти майбутніх цілей. Реалізація цих принципів допомагає підприємству побудувати послідовну стратегію та сформувати систему стратегічного управління. У сучасних умовах успішні підприємства не лише спрямовують свої зусилля на досягнення фінансових результатів, а й активно впроваджують програми сталого розвитку, що сприяють поліпшенню життя суспільства.

Основною метою формування оперативної стратегії управління підприємством є визначення цілей та стратегій, розробка і впровадження системи планів як інструментів для виконання стратегічних орієнтирів та досягнення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1.1. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств [складено автором на основі 25–27; 40–42]

Операційна стратегія включає в себе розробку виробничих процесів, інфраструктури, контроль якості продукції та управління запасами. Вона є динамічною і змінюється відповідно до змін на ринку та потреб споживачів. Для успішного формування такої стратегії важливо враховувати особливості самого підприємства та ситуацію на ринку. Особливості підприємства визначають його конкурентні переваги, а аналіз ринку допомагає врахувати зміни в середовищі та реагувати на них швидко і ефективно.

У цілому, операційна стратегія є важливою складовою стратегічного управління підприємством, яка дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг і успішно функціонувати на ринку.

Операційна стратегія – це комплекс управлінських рішень, які визначають вимоги до операцій та забезпечують розроблення планів для забезпечення відповідності операційних можливостей цим вимогам. Вона є складовою частиною загальної стратегії організації і спрямована на встановлення політики фірми та системи використання її ресурсів для досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку. Операційна стратегія фокусується на вирішенні конкретних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей окремих підрозділів, і разом з корпоративною стратегією визначає пріоритети та цілі організації, на які вона буде спрямовувати свою діяльність [3; 9]. Таким чином, стратегія підприємства – це затверджена концепція, що визначає основні довгострокові цілі та визначає курс дій для досягнення цих цілей. Вона включає в себе розробку поточних завдань, вибір стратегій та розподіл ресурсів, необхідних для успішного втілення цієї концепції в життя.

Управління підприємством передбачає систему формування операційної стратегії, яка починається з аналізу середовища. Цей аналіз включає розгляд зовнішнього, конкурентного та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище охоплює економічний стан, правове регулювання, політичні процеси, природні ресурси, соціокультурний контекст, науково-технічний прогрес і інфраструктуру.

Конкурентне середовище аналізується за допомогою п'яти основних складових: конкурентів у галузі, покупців, постачальників, потенційних нових конкурентів та виробників альтернативних продуктів. Внутрішнє середовище визначає потенціал підприємства для конкурентної боротьби та допомагає з'ясувати його місію та цілі. Цей аналіз охоплює кадри, наукові розробки, виробництво, фінанси, маркетинг та організаційну культуру. Дослідження покупців допомагає скласти їхній профіль та з'ясувати їхні потреби, переваги та поведінку покупки. Постачальники вивчаються з урахуванням таких факторів, як вартість, якість, час поставки та надійність. Аналіз конкурентів допомагає визначити стратегії підвищення конкурентоспроможності, такі як лідерство в зниженні витрат, технічні характеристики, надійність, швидкість доставки, індивідуалізація, своєчасне впровадження та гнучке регулювання обсягів виробництва. Формування оперативної стратегії управління підприємством базується на ряді теоретичних засад, які враховують ключові аспекти діяльності організації.

Основні аспекти теоретичних засад формування операційної стратегії управління підприємством представлені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Основні фактори формування операційної стратегії управління підприємством [складено автором на основі 1; 2; 4; 11; 14; 23; 28; 35]**

| Фактори                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне планування        | Це процес визначення мети підприємства та розроблення довгострокових стратегічних напрямків діяльності. В контексті операційного управління, стратегічне планування визначає, як операційні функції підтримують стратегічні цілі |
| Аналіз середовища             | Включає в себе оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище визначає можливості та загрози, що впливають на підприємство, тоді як внутрішнє середовище визначає сильні та слабкі сторони      |
| Визначення стратегічних цілей | Це встановлення конкретних метеоцільових показників, які повинні бути досягнуті в рамках операційної діяльності для реалізації стратегічних планів                                                                               |
| Вибір стратегії               | На основі аналізу середовища та визначення стратегічних цілей визначається оптимальна стратегія операційного управління. Це може включати стратегії зниження витрат,                                                             |

| Фактори                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | диференціації продукції, фокусування на певному сегменті ринку тощо                                                                                                                                                                                                                            |
| Розроблення оперативних планів      | На основі обраної стратегії розробляються конкретні оперативні плани та програми дій для забезпечення виконання стратегічних цілей                                                                                                                                                             |
| Впровадження та контроль            | Після розробки планів вони впроваджуються в життя, а потім здійснюється постійний контроль за їх виконанням. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від поставлених цілей та коригувати стратегію, якщо це необхідно                                                                           |
| Управління якістю                   | Однією з ключових складових операційної стратегії є забезпечення якості виробництва та послуг. Це включає в себе визначення стандартів якості, впровадження систем контролю якості та постійний моніторинг процесів для забезпечення відповідності цим стандартам                              |
| Управління ресурсами                | Ефективне управління ресурсами, такими як людські, фінансові та матеріальні ресурси, є необхідною складовою операційної стратегії. Це включає в себе розробку стратегій найму та утримання персоналу, фінансове планування та управління ланцюгом постачання                                   |
| Інновації та постійне вдосконалення | Операційна стратегія також повинна враховувати інноваційні можливості та потребу в постійному вдосконаленні операційних процесів. Це може включати в себе впровадження нових технологій, постійне навчання та розвиток персоналу, а також пошук нових способів оптимізації виробничих процесів |

Таким чином, операційна стратегія управління підприємством є ключовим елементом стратегічного управління та визначає напрямок розвитку підприємства в галузі виробництва та обслуговування. Її формування ґрунтується на аналізі середовища, стратегічному плануванні та використанні ефективних операційних процесів для досягнення цілей підприємства.

Під час формування операційної стратегії враховуються різні фактори, такі як зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентна ситуація, потреби клієнтів та можливості підприємства. У процесі формування операційної стратегії важливо чітко визначити цілі та завдання, які перед ним стоять. Це можуть бути такі цілі, як підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції, забезпечення конкурентоспроможності тощо. Кожна з цих цілей має свої відповідні завдання та стратегії досягнення.

Важливо також враховувати потреби та очікування клієнтів, оскільки вони визначають успіх підприємства на ринку. Формування операційної стратегії повинно бути орієнтоване на задоволення цих потреб та виявлення конкурентних переваг. Залучення внутрішніх ресурсів підприємства, розробка інноваційних підходів та постійне вдосконалення процесів також є важливими аспектами формування операційної стратегії. Через це, формування операційної стратегії управління є складним процесом, який потребує глибокого аналізу, стратегічного мислення та постійного вдосконалення [10; 15; 19–21; 32; 34]. Його успішна реалізація дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг, забезпечити стабільність та відкритість до змін у сучасному бізнес–середовищі.

Отже, стратегічне управління в умовах сталого розвитку підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг організації і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, адже впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До головних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціал на рівні, достатньому для реалізації визначених цілей, та формування життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умови належного його виконання значно зростають шанси фірми на досягнення поставлених цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Підприємство зареєстроване як приватне. Актуальна організаційна структура управління підприємством наведена у рис. 2.1.

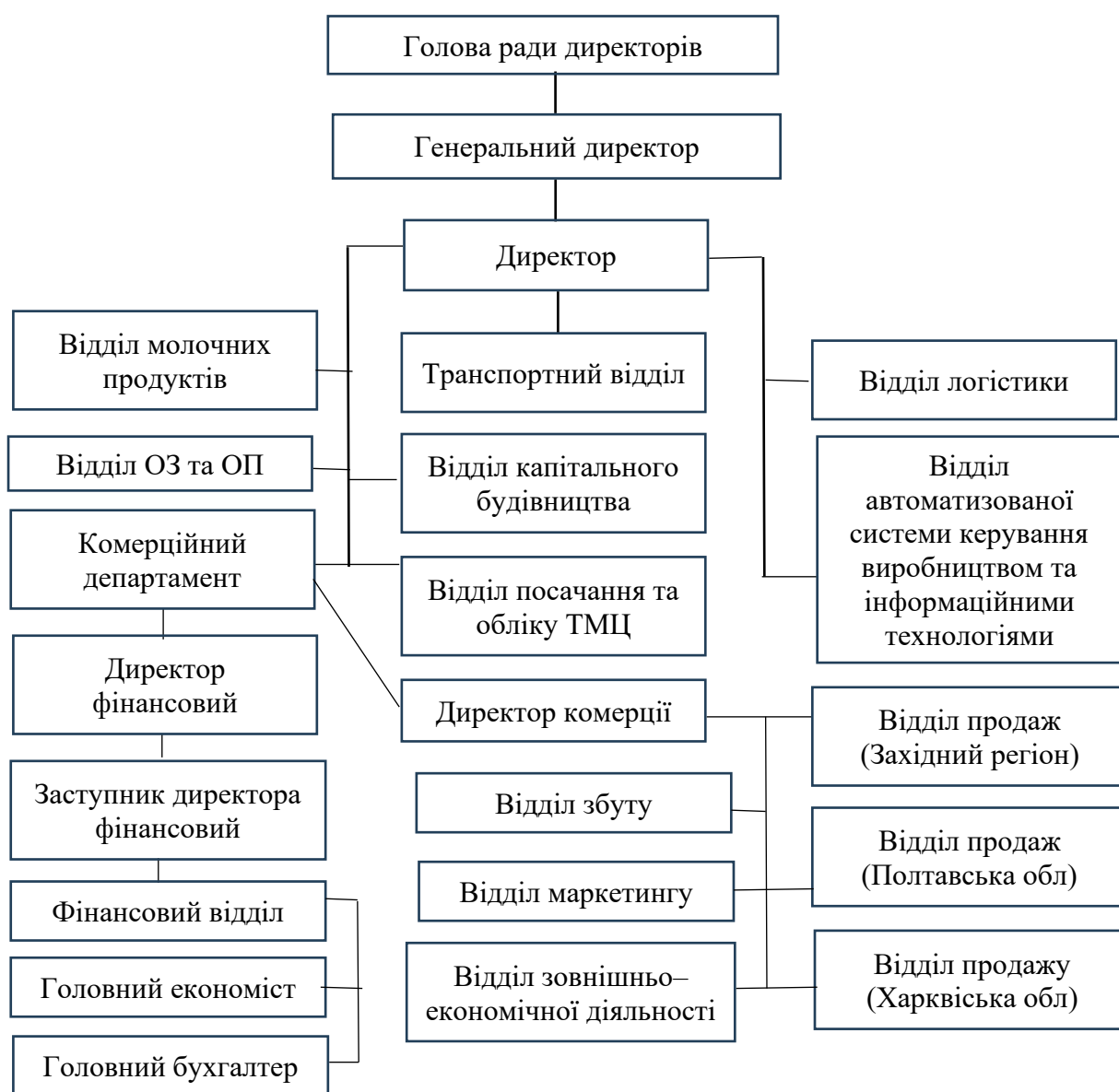


Рис. 2.1. Структура управління підприємства 2020–2022 рр. [складено автором]

Детальний аналіз дозволить краще зрозуміти організаційну будову підприємства та сприятиме подальшому розгортанню стратегічних напрямків розвитку. Управління підприємством здійснюється через два основних органи: вищий орган—загальні збори учасників і виконавчий орган— директор. Представники учасників можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Кількість голосів, що мають учасники є пропорційна їхнім часткам у статутному капіталі підприємства. Учасники зборів реєструються з вказівкою кількості голосів кожного з них, і цей перелік підписується головою та секретарем зборів. Виконавчий орган, а саме директор, відповідає за повсякденне керівництво діяльністю підприємства та підзвітний загальним зборам учасників. Входячи з огляду організаційної структури можемо зазначити що підприємство має потужний структурний склад що закриває всі важливі процеси підприємства.

Об'єктом управління є різні складові, які піддаються контролю, включаючи трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні матеріальні активи), економічні ресурси (власні та залучені кошти), а також процеси, такі як виробничі та інноваційні.

Суб'єкт управління – це керівна підсистема підприємства, яка поділяється на громадську та професійну. Громадський суб'єкт складається зі Зборів учасників та Ревізійної комісії. Професійний суб'єкт включає апарат управління, що складається з директора та головних спеціалістів. Для ефективного функціонування будь-якої системи – чи то управління, чи виробництва – важливим є налагоджений канал зв'язку та обміну інформацією.

Організаційно—структурна схема підприємства включає ряд ключових елементів, які спрямовані на ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційно—структурна характеристика підприємства включає розгалужену систему підрозділів та функціональних одиниць, які спрямовані на забезпечення ефективного управління та виконання основної діяльності

підприємства. Таким чином, організаційно–структурна схема підприємства спроектована для забезпечення оптимального управління та ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей.

Підприємство – це один із лідерів України із переробки молока та виробництва традиційної молочної продукції, агропромисловий комплекс замкнутого циклу. Компанію було створено у результаті реорганізації у 2008 році (Додаток А). Фахівці успішно поєднали традиційні методи виробництва з сучасними світовими тенденціями у молочній галузі, створивши продукцію під власним брендом. Початок циклу виробництва починається з посіву необхідних агрокультур на 12000 гектарах у Полтавській області, що є екологічно чистим регіоном України. У раціоні корів містяться різноманітні рослини, включаючи люцерну, лугові трави, бобові та зернові культури, що забезпечує високий вміст білка у продукції. Це сприяє позитивному іміджу бренду на ринках України та за кордоном.

За останні 10 років роботи підприємство стало одним з провідних виробників молока та масла в Полтавській області. Воно випускає продукцію відповідно до технологічних інструкцій та стандартів якості. Асортимент продукції включає такі види молочних продуктів, як вершкове масло, кисломолочний сир, плавлений сир та сухе молоко (рис. 2.2).

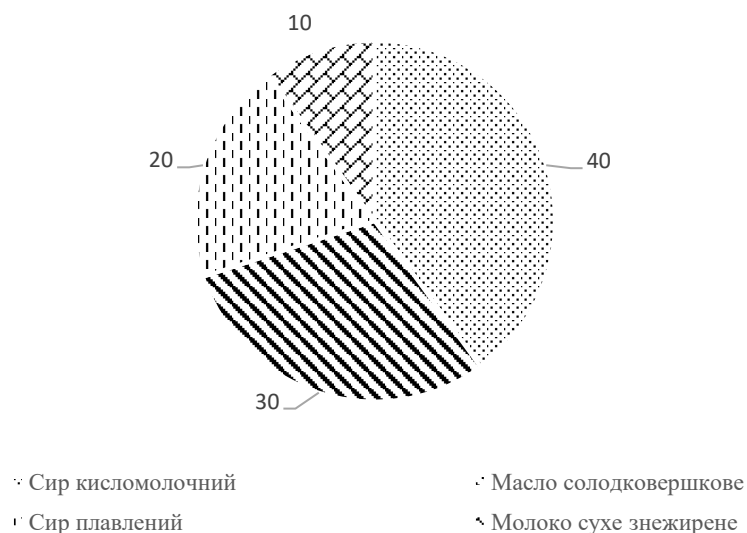


Рис. 2.2. Асортимент продукції підприємства в середньому за 2020–2022 рр., % від виручки [складено автором]

Основними видами продукції виготовлення є: сир кисломолочний в асортименті: нежирний; 2% жиру; 5% жиру; 9% жиру; масло солодковершкове; вершкові крем–сири; плавлені сири; сир плавлений ковбасний копчений; спред і рослинно–вершкова суміш; сухе знежирене молоко; сироватка суха демінералізована. Підприємство активно експортує свою продукцію, але географія експорту різноманітна, і експортні потоки можуть змінюватися з року в рік через складну ситуацію на ринку молока.

Основним експортним продуктом є сухе знежирене молоко (СЗМ), що є основним продуктом експорту для Малайзії. Загалом на експорт ідуть, солодковершкове масло та сироватка суха демінералізована. Закордонний ринок збуту охоплює 70 країн Європи, Азії, Африки та Південної Америки. У 2022 році продукція підприємства переважно експортувалась до країн СНД, що було пов'язано з простішою системою стандартизації. Це сприяло швидкому збуту товарів та зниженню витрат на експорт. У порівнянні з 2020 роком, коли експорт до країн СНД склав 47%, експорт до країн Америки склав лише 13%, що свідчить про менший обсяг експорту молочної продукції до цих країн. На підприємстві впровадили та отримали сертифікацію за системою управління харчовою безпекою FSSC 22000 Food Safety System Certification, що вимагає виконання програм для ефективного керування ризиками, пов'язаними з безпечністю харчової продукції, що передбачає забезпечення виконання програм важливих для передумов та допомоги в управлінні ризиками, пов'язаними з безпечністю харчової продукції та охоплює всі процеси харчового ланцюга. Таким чином, в результаті впроваджень система управління якістю даного підприємства базується на міжнародних стандартах FSSC 22000, ISO 9001:2008.

За останній період підприємство успішно розширило асортимент продукції, включаючи спреди солодковершкові, масо солодковершкове підсолоне 82,5%, безлактозне, що має високий попит та займається розробкою цеху з виробництва кисломолочної продукції, зокрема йогурти, кефіри, ряжанки та інші продукти. Спеціалісти підприємства досягли головної мети –

це збереження традиційних технологій виробництва масла і створення нового продукту з високими споживчими властивостями, що піднімає його на рівень елітного масла, при цьому зберігаючи конкурентоспроможні ціни та стабільну якість. Головною перевагою підприємства є його внутрішній цикл виробництва, що охоплює всі етапи від вибору постачальників сировини до готової продукції. Підприємство проводить детальний аналіз ферм–постачальників щодо їхнього раціону корів, звертаючи особливу увагу на наявність необхідних складових у раціоні, таких як люцерна, лугові трави, бобові та злакові культури, а також умов для їх зберігання.

Включаючи великі обсяги виробництва для забезпечення його енергетичними ресурсами підприємство володіє власною котельнею, теплогенераторними та трансформаторними підстанціями, а також компресорною станцією. Для транспортування сировини використовується власний автотранспорт. Таким чином, організаційно–економічна структура підприємства є досить складною та деталізованою, що дозволяє ефективно управляти всіма аспектами виробництва та діяльності підприємства. Вона включає в себе різноманітні підрозділи, функціональні групи та ланцюжки управління, спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

На діяльність підприємства впливають різні фактори, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства.

Проаналізуємо середньооблікову чисельність працівників на підприємстві (табл. 2.1, Додаток Б). Аналіз таблиці 2.2 показує, що середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 30 осіб (на 5,5 %) за рахунок жінок, що пов'язано із призовом чоловіків на війну.

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що всі працівники мають високу заробітну плату (72,6 тис. грн), не позитивно вплинути на чисельність працівників. Через війну оплата праці майже не змінилася (зросла на 0,9 %), при цьому питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах

зменшилася на 1,3 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та їх  
завантаженість на підприємстві, 2020–2022 рр. [розраховано автором]**

| Показники                                                                          | Роки    |         |         | Темп<br>приросту<br>2022 р. до<br>2020 р., % |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------------------|
|                                                                                    | 2020    | 2021    | 2022    |                                              |
| Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб | 545     | 555     | 575     | 5,5                                          |
| Операційні витрати, тис. грн                                                       | 1010159 | 1294399 | 1617954 | 60,2                                         |
| Витрати на оплату праці, тис. грн                                                  | 39206   | 40379   | 41749   | 6,5                                          |
| Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах, %                       | 3,9     | 3,1     | 2,6     | –1,3                                         |
| Оплата праці одного працівника на рік, тис. грн                                    | 71,9    | 72,8    | 72,6    | 0,9                                          |

Наявність та показники використання основних та оборотних засобів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,  
2020–2022 рр. (на кінець року), тис. грн [розраховано автором]**

| Показники                                        | Роки   |        |        | Темп<br>приросту<br>2022 р. до<br>2020 р., % |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------------------------|
|                                                  | 2020   | 2021   | 2022   |                                              |
| Усього активів                                   | 398973 | 548417 | 827979 | 107,5                                        |
| Власний капітал                                  | 300069 | 408350 | 492014 | 64,0                                         |
| Необоротні активи                                | 154600 | 224197 | 430852 | 178,7                                        |
| з них основні засоби                             | 35510  | 136686 | 232416 | 554,5                                        |
| Основні засоби за первісною вартістю             | 184990 | 228225 | 357649 | 93,3                                         |
| Знос основних засобів                            | 66068  | 91539  | 125233 | 89,6                                         |
| Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | 0,36   | 0,40   | 0,35   | –                                            |
| Оборотні активи                                  | 244373 | 324220 | 397127 | 62,5                                         |
| Поточні зобов'язання                             | 77187  | 116044 | 189992 | 146,1                                        |
| Коефіцієнт покриття                              | 3,17   | 2,79   | 2,09   | –34,1                                        |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол                  | 65,2   | 246,3  | 404,2  | 519,9                                        |
| Забезпеченість основних засобів оборотними, грн  | 6,9    | 2,4    | 1,7    | –75,4                                        |

Продовж. табл. 2.2

| Показники                                                                 | Роки    |         |         | Темп приросту 2022 р. до 2020 р., % |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
|                                                                           | 2020    | 2021    | 2022    |                                     |
| Чистий дохід                                                              | 1057717 | 1272212 | 1465595 | 38,6                                |
| Фондовіддача                                                              | 29,8    | 9,3     | 6,3     | -78,9                               |
| Фондомісткість                                                            | 0,034   | 0,107   | 0,159   | 367,6                               |
| Операційний прибуток                                                      | 76885   | 136166  | 105543  | 37,3                                |
| Операційний прибуток, одержаний на 100 грн вартості основних засобів, грн | 2,17    | 1,00    | 0,45    | -79,3                               |

Визначимо забезпеченість підприємства основними засобами на основі показників фондоозброєності праці, забезпеченості основних фондів оборотними. Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники фондоозброєності – на 339 тис. грн./чол (на 519,9 %), фондомісткості – на 0,125 грн (на 367,6 %). Зменшились показники забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 5,2 грн (на 75,4 %), фондовіддача – на 23,5 грн (на 78,9 %). Негативним стало зменшення прибутку на 1,72 грн (на 79,3 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Дані табл. 2.2 свідчать, що протягом 2020–2022 рр. величина активів збільшилась на 429006 тис. грн або на 107,5 %. Приріст активів є свідченням зміцнення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку. Приріст активів забезпечується збільшенням обсягу необоротних активів (на 276252 тис. грн або на 178,7 %), основні засоби у 2022 р., порівняно з 2020 р., збільшились на 196906 тис. грн або в 554,5 % більше. Позитивним є збільшення вартості оборотних активів у 2022 р. порівняно з 2020 р. на 152754 тис. грн або на 62,5 % більше, що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу.

Коефіцієнт зносу показує, що 35 % вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах. Невисокий коефіцієнт зносу основних засобів свідчить про незношеність виробничих засобів. У підприємстві коефіцієнт зносу має тенденцію до зменшення (на 0,01 у 2022 р.

порівняно з 2020 р.), що можна вважати позитивним для діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття становить 2,09 в. п. і є важливим показником платоспроможності підприємства. Він визначається співвідношенням усіх поточних активів (за вирахуванням витрат майбутніх періодів) до короткострокових зобов'язань і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2022 р. він збільшився на 1,08 в. п., що демонструє достатність оборотних коштів. Фондоозброєність підприємства зросла до 404,2 тис. грн/чол, що на 339 тис. грн більше, ніж у 2020 р.

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямків оцінки ефективності діяльності сучасного підприємства. Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у табл. 2.3.

Отже, протягом 2020–2022 рр. показники рентабельності діяльності свідчать про високий рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи отримує 0,439 грн чистого прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період зменшився на 119,3 %, що є негативною тенденцією.

Таблиця 2.3

**Результати фінансово–господарської діяльності підприємства,  
2020–2022 рр. [розраховано автором]**

| Показники                                                | Роки    |         |         | Темп приросту 2022 р. від 2020 р., % |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------------|
|                                                          | 2020    | 2021    | 2022    |                                      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн | 1057717 | 1272212 | 1465595 | 38,6                                 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн            | 879250  | 1015464 | 1159597 | 31,9                                 |
| Прибуток від операційної діяльності, тис. грн            | 76885   | 136166  | 105543  | 37,3                                 |
| Чистий прибуток, тис. грн                                | 57955   | 108281  | 102028  | 76,0                                 |
| Основні засоби, тис. грн                                 | 35510   | 136686  | 232416  | 554,5                                |
| Рентабельність активів, %                                | 163,2   | 79,2    | 43,9    | –119,3                               |
| Рентабельність виробництва, %                            | 8,7     | 13,4    | 9,1     | 0,4                                  |

Рентабельність виробництва підприємства збільшилася на 0,4 % і становила в 2022 р. 9,1 %. Протягом 2020–2022 рр. рівень та динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, свідчать про високий рівень ефективності господарювання.

## **2.2. Визначення актуальної операційної стратегії управління підприємством**

Основним фактором виробництва на підприємстві у напрямку оперативної стратегії управління є ефективне управління виробничими процесами. Це означає систематичне планування, координацію і контроль над усіма аспектами виробництва, з метою досягнення максимальної продуктивності та якості продукції. Одним із основних аспектів ефективного управління виробництвом є ретельне планування виробничих процесів. Підприємство визначає оптимальні обсяги виробництва, враховуючи попит на продукцію, наявність ресурсів та технічні можливості. Планування також включає в себе оптимізацію розкладів виробництва, розподіл робочих годин та ефективне використання обладнання. Забезпечення високої якості продукції є невід'ємною частиною оперативної стратегії управління підприємством. Підприємство має встановлену систему контролю якості на всіх етапах виробництва, включаючи приймання сировини, виробничі процеси та готову продукцію. Це дозволяє підприємству гарантувати високу якість своєї продукції та задовольняти потреби клієнтів.

Напрямок оперативної стратегії управління передбачає постійний аналіз та вдосконалення виробничих процесів з метою забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів. Для досягнення цієї мети можуть застосовуватися такі методи, як методи оптимізації запасів, планування виробництва, контроль якості та стандартизація процесів.

Крім того, важливим елементом оперативної стратегії управління є використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для автоматизації виробничих процесів та підвищення їх ефективності. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та швидко адаптуватися до нових вимог індустрії.

На підприємстві ключовим фактором виробництва є ефективне управління виробничими процесами (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Діючі напрямки ефективного управління виробничими процесами**  
**[складено автором]**

| Елементи                                 | Діючі напрямки забезпечення ефективного управління виробничими процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Контроль якості                          | Підприємство вкладає значні зусилля в забезпечення високої якості своєї продукції. Це включає в себе проведення систематичного контролю якості на кожному етапі виробництва, від приймання сировини до випуску готової продукції. Контроль якості дозволяє підприємству гарантувати відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам споживачів                                                                                     |
| Оптимізація виробничих процесів          | Підприємство постійно працює над вдосконаленням своїх технологічних процесів з метою підвищення ефективності та продуктивності виробництва. Це може включати в себе впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, раціоналізацію робочих процесів та зменшення витрат                                                                                                                                                               |
| Аналіз та постійне вдосконалення         | Підприємство веде систематичний аналіз своєї виробничої діяльності з метою виявлення можливостей для покращення. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в умовах діяльності та вдосконалювати свої виробничі процеси для досягнення кращих результатів                                                                                                                                                                            |
| Вплив на оперативну стратегію управління | Ефективне управління виробничими процесами на підприємстві дозволяє забезпечити швидке реагування на зміни в умовах ринку, максимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільну якість продукції. Це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, включаючи збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів                                                                        |
| Ефективне управління запасами            | Оптимальне управління запасами сировини, напівфабрикатів та готової продукції дозволяє підтримувати стабільність виробництва, уникати затримок у поставках та зменшити витрати на зберігання                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Адаптація до змін                        | Виробничі умови постійно змінюються, тому ефективна оперативна стратегія управління передбачає гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це може охоплювати швидку переналагодження виробничих ліній, зміну обсягів виробництва та реакцію на зміни в попиті на ринку. Результатом цього, оперативна стратегія управління виробництвом на підприємстві враховується комплексний підхід до планування, оптимізації та контролю |

| Елементи                            | Діючі напрямки забезпечення ефективного управління виробничими процесами                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | виробничих процесів з метою забезпечення максимальної ефективності та конкурентоспроможності                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Використання високоякісної сировини | Це один із ключових аспектів оперативної стратегії управління на підприємстві – це забезпечення використання високоякісної сировини. Сировина є основним компонентом виробництва молочної продукції, тому велика увага приділяється вибору та обробці сировини. Це дозволяє забезпечувати високу якість кінцевої продукції та задовольняти вимоги споживачів |
| Економічні процеси                  | Підприємство здійснює ефективне управління виробництвом, фінансами та збутом. Це включає в себе планування виробництва, контроль над витратами та оптимізацію фінансових процесів, а також реалізацію продукції на ринку                                                                                                                                     |
| Вертикальна інтеграція              | Підприємство не потребує змін щодо вертикальної інтеграції, оскільки існуюча його структура та взаємозв'язки між підрозділами забезпечують стабільну функціонування та швидке реагування на всі виникаючі проблеми                                                                                                                                           |

При формулюванні виробничих стратегій використовуються різні методи прогнозування, зокрема методи екстраполяції, експертні методи та методи моделювання.

На рівні підприємства розробкою виробничих стратегій, як правило, займаються менеджери вищого рівня. Однак, залежно від характеру діяльності, розмірів та форм власності, керівництво може залучати сертифікованих фахівців з менеджменту та стратегічного управління. Часто виникає проблема з пошуком кваліфікованих фахівців у цій галузі, тому деякі великі холдинги звертаються за допомогою до західних консалтингових компаній з досвідченими управлінцями. Це може призвести до збільшення витрат та, відповідно, вплинути на кінцеву ціну продукції. Україна має багато позитивних прикладів успішного розвитку підприємств за участю іноземних консультантів, які сприяли швидкому зростанню та високій рентабельності виробництва та продажу продукції.

У табл. 2.5 представлені основні фактори виробництва та виробничої стратегії підприємства. Отже, фактори виробництва стратегії підприємства вимагають системного та раціонального підходу, який повинен бути здійснений у визначеній послідовності, яка представлена у табл. 2.5. Важливо

також враховувати спадкоємність виробничої стратегії, що передбачає аналіз попереднього досвіду підприємства.

Таблиця 2.5

**Основні фактори управління операційною стратегією підприємства**  
**[складено автором]**

| Актуальні фактори                                                                | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз фактичного стану виробничого процесу                                      | На цьому етапі проводиться докладний аналіз різних аспектів виробничого процесу. Він охоплює такі напрямки, як витрати на виробництво продукції, відповідність виробленої продукції стандартам якості та забезпечення якості постачання сировини.                  |
| Виявлення відхилень між фактичним станом виробничого процесу і вимогами до нього | Проводиться порівняння планових показників, що характеризують вимоги, визначені на четвертому етапі, і фактичних показників, отриманих в результаті виробничої діяльності                                                                                          |
| Ранжирування виявлених невідповідностей                                          | Результати аналізу з попереднього етапу розташовуються у порядку зменшення важливості відповідно до їхньої значущості.                                                                                                                                             |
| Пошук можливостей для усунення невідповідностей                                  | На даному етапі визначається, чи може підприємство вирішити виявлені невідповідності між плановими і фактичними показниками, а також оцінюється економічна доцільність цих заходів.                                                                                |
| Визначення пріоритетів вдосконалення діяльності                                  | Якщо є можливість усунути невідповідності між плановими і фактичними значеннями, визначаються пріоритетні напрямки вдосконалення.                                                                                                                                  |
| Здійснення зворотного зв'язку                                                    | У випадку, якщо заходи недоцільні або немає можливостей усунення відхилень, проводиться зворотний зв'язок, і виконується повернення до попередніх етапів до повного усунення проблем.                                                                              |
| Розробка вимог до виробничого процесу                                            | Включає визначення необхідних параметрів і умов для забезпечення ефективного виробництва продукції. Це може включати в себе встановлення стандартів якості, технологічних процедур, вимог до матеріалів і обладнання, а також організаційних аспектів виробництва. |

Дослідження операцій, які були успішними в минулому, дозволить зрозуміти їхню актуальність у сучасних умовах конкурентної боротьби та уникнути повторення колишніх помилок при формуванні нової стратегії. Формулювання виробничих стратегій та управління на рівні підприємства зазвичай покладається на керівників верхнього рівня. Проте, залежно від розміру, власності та контексту підприємства, керівництво може шукати допомоги сертифікованих фахівців з управління та стратегічного планування.

Однак пошук компетентних експертів у цій галузі може бути важким завданням.

Деякі великі підприємства змушені звертатися за допомогою до західних консалтингових фірм, які мають досвідчених менеджерів. Це може призвести до додаткових витрат, які впливають на кінцеву ціну продукту. Утім, в Україні існують позитивні приклади успішного розвитку бізнесу залученням іноземних консультантів, що сприяло швидкому зростанню та високим прибуткам від виробництва та продажів.

Кожен етап формулювання виробничої стратегії організації потребує ретельного підходу та виконується в певній послідовності. Перед формуванням стратегії важливо проаналізувати попередній досвід підприємства, ідентифікувати ключові аспекти, які приносили успіх у конкурентній боротьбі, та оцінити їх сучасне значення. Використання минулого досвіду може допомогти уникнути помилок при формулюванні нової стратегії.

Операційна стратегія – це ключовий компонент загальної стратегії підприємства, що фокусується на ефективному використанні ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Вона окреслює шляхи, якими досліджуване підприємство буде виробляти товари та надавати послуги, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та виконати поставлені цілі (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Основні цілі та ключові елементи операційної стратегії підприємства**  
**[складено автором]**

| Цілі                                                                                                                                                                          | Елементи                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення ефективності для забезпечення оптимального використання ресурсів, таких як матеріали, робоча сила та час, для мінімізації витрат та максимізації випуску продукції | Управління ланцюгом постачання для оптимізації потоків матеріалів, інформації та коштів від постачальників до кінцевих споживачів |
| Якість для забезпечення відповідності продукції та послуг очікуванням клієнтів щодо якості, надійності та довговічності                                                       | Виробництво для ефективного планування, контролю та виконання виробничих процесів                                                 |
| Гнучкість для швидкого реагування на                                                                                                                                          | Управління запасами для оптимізації рівня                                                                                         |

| Цілі                                                                                                                                                                                     | Елементи                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| зміни ринкових умов, запитів клієнтів та технологічних досягнень                                                                                                                         | запасів сировини, готової продукції та запчастин для мінімізації витрат та забезпечення безперебійної роботи                                      |
| Швидкість для скорочення часу, необхідного для розробки, виготовлення та доставляння продукції та послуг клієнтам                                                                        | Управління якістю для впровадження та підтримки систем контролю якості для забезпечення відповідності продукції та послуг встановленим стандартам |
| Конкурентні переваги для створення та підтримка стійких конкурентних переваг за рахунок кращої якості, нижчих витрат, більш швидкого виходу на ринок або кращого обслуговування клієнтів | Інформаційні технології для використання ІТ-систем для автоматизації процесів, покращення обміну даними та прийняття кращих управлінських рішень  |
|                                                                                                                                                                                          | Управління людськими ресурсами для розвитку та підтримки кваліфікованої та мотивованої робочої сили                                               |

Розробка та впровадження операційної стратегії на досліджуваному підприємстві передбачає:

аналіз – визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз;

визначення цілей – визначення чітких та вимірюваних цілей операційної стратегії, узгоджених із загальною стратегією підприємства;

розробка стратегії – розробка плану дій, що описує, як буде досягнуто цілі операційної стратегії;

впровадження – впровадження стратегії за допомогою чітких планів, бюджетів та часових рамок;

контроль та моніторинг – відстеження прогресу, вимірювання результатів та внесення коригувань до стратегії за потреби.

Ефективна операційна стратегія може допомогти підприємству знизити витрати, покращити якість, скоротити час виходу на ринок та краще задовольняти потреби клієнтів, що призводить до конкурентних переваг.

Операційна стратегія може допомогти підприємству масштабувати свої операції, розширювати ринкову частку та досягати стійкого зростання.

Операційна стратегія може допомогти підприємству краще використовувати свої ресурси, що призводить до економії коштів та підвищення рентабельності.

Операційна стратегія може допомогти компаніям швидко реагувати на зміни ринкових умов та технологічні досягнення (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Складові важливості операційної стратегії підприємства [складено автором]

Успішна операційна стратегія потребує постійного оновлення та адаптації до мінливих умов ринку та технологічних досягнень. Підприємства, які мають чітку та ефективну операційну стратегію, мають кращі шанси на успіх у довгостроковій перспективі.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Рішення проблеми розробки операційної стратегії перспективної політики економічного росту агропромислових підприємств, керування інвестиційними комплексами, створення інвестиційної інфраструктури й законодавчого забезпечення інвестиційних процесів неможливо поза реаліями й тенденціями сьогоденного світу, без аналізу процесів глобалізації світової економіки, з однієї сторони. З іншого боку, рішення розглянутої проблеми неможливо без детального дослідження методологічні основи розробки стратегії перспективної політики економічного росту промислових підприємств.

Розвиток операційної стратегії підприємства в механізмі стратегічного управління за допомогою розробки комплексу приватних стратегій обумовлено, у першу чергу, масштабом підприємства, різноманітністю видів діяльності структурних одиниць, складною системою їхніх взаємозв'язків.

Під приватною операційною стратегією розвитку підприємства нами визначено програму послідовних дій на перспективу певної глибини з урахуванням прийнятного ризику відповідно до встановлених цілей розвитку й можливостями її досягнення в окремій сфері або діяльності в рамках окремої структурної одиниці, що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Рішення завдань методології досліджень здобуває особливу актуальність тому що те, що робиться сьогодні в Україні виконавчими й законодавчими структурами в області інвестиційної політики розвитку агропромислових підприємств, можна охарактеризувати як емпіричний підбір заходів, які в найкращому разі допомагає не так сильно відстати від сформованих стандартів і правил роботи на світових ринках.

Виходячи із цього, актуальним є обґрунтування методологічні основи розробки операційної стратегії перспективної політики економічного росту досліджуваного підприємства.

Алгоритм рішення досліджуваної проблеми представлений на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки методологічних основ операційної стратегії підприємства

Розглянемо докладніше алгоритм розробки методологічних основ розробки операційної стратегії підприємства.

При рішенні першого наукового завдання дослідження теоретико–методологічних основ удосконалювання стратегій інвестування в економічних системах основна увага повинна приділятися питанням:

вивчення методологічних принципів формування операційної стратегії

інвестування економічних систем;

визначення основних тенденцій стратегічного інвестиційного розвитку агропромислових підприємств в епоху глобалізації економіки;

виявлення проблеми довгострокового економічного росту підприємства і пошук шляхів їхнього рішення.

При рішенні другого наукового завдання аналізу перспектив стратегічного інвестиційного розвитку підприємства основна увага повинна бути приділена:

дослідженню методичних основ аналізу, методів оцінки, моделювання й прогнозування інвестиційної діяльності підприємства в економічних системах;

дослідженню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на перспективи стратегічного інвестиційного розвитку підприємства;

моделюванню інвестиційних сценаріїв перспективного розвитку підприємства.

При рішенні завдання розробки концептуальних положень перспективної інвестиційної політики економічного росту підприємства повинні вирішуватися наступні напрямки:

визначення основних напрямків стратегічного інвестування для забезпечення економічного росту підприємства;

виявлення базових інструментів перспективної інвестиційної політики економічного росту підприємства;

обґрунтування організаційних основ реалізації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики економічного росту підприємства.

При формуванні операційної стратегії перспективної інвестиційної політики підприємства основна увага повинна бути приділена:

розробці механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності підприємства;

визначенню стратегічних напрямків формування й засобів раціонального використання інвестиційних ресурсів;

розробці системи організаційно–економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії агропромислового підприємства.

Формування тактичних схем реалізації перспективної інвестиційної політики економічного росту підприємства припускає:

моніторинг і прогнозування інвестиційної ринкової кон'юнктури;

формування інвестиційного портфелю для реалізації перспективної інвестиційної політики економічного росту агропромислових підприємств;

оцінку ефективності реалізації етапів інвестиційної політики економічного росту підприємства.

При вивченні методологічних принципів формування операційної стратегії інвестування економічних систем досліджуваного підприємства було проведено ієрархічне структурування можливих видів і варіантів стратегії підприємства.

Отже, в основі розгляду операційної стратегії інвестування досліджуваного підприємства лежить дослідження восьми ключових напрямків стратегій: товарно–ринкової; ресурсно–ринкової; технологічної; інтеграційної; фінансово–інвестиційної; соціальної стратегії; стратегії керування; стратегії реструктуризації. Розглядаючи проблему формування операційної стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту досліджуваного підприємства необхідно відштовхуватися від: первісний склад портфеля виробничих замовлень; вибору оптимального типу портфеля замовлень; оцінки прийнятного сполучення ризику й прибутковості портфеля; обраної схеми динаміки керування портфелем замовлень.

Підвищення ефективності реалізації операційної стратегії розвитку досліджуваного підприємства розглянемо на прикладі формування стратегії перспективної інвестиційної політики економічного росту, а саме на прикладі вивчення цілей по збільшенню обсягу продажів на підприємстві.

Приведемо стандартний алгоритм, представлений на рис. 3.2.

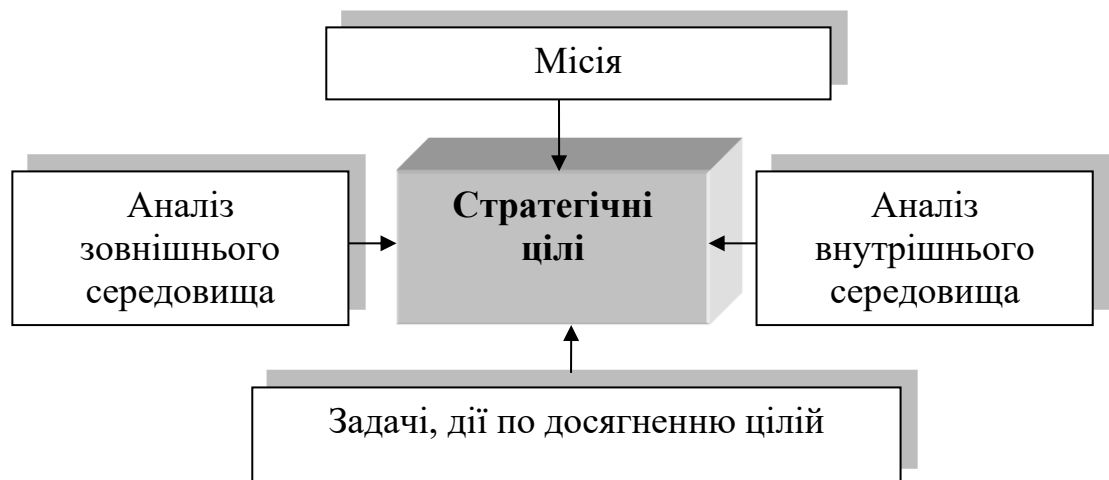


Рис. 3.2. Алгоритм розробки цілей підприємства [складено автором]

Пропонована схема демонструє, що спочатку на основі місії, з урахуванням бачення, а також аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства потрібно визначити стратегічні цілі.

У досліджуваного підприємства склалась певна культура, є свої цінності, які теж потрібно враховувати при визначенні стратегічних цілей. Чи потрібно при розробці цілей враховувати бачення підприємства?

Бачення – це призначення підприємства, образ його майбутнього, в яке повинні вірити всі співробітники. Це та унікальна особливість, що виділяє підприємство й дає йому конкурентну перевагу. Однак, зміст цього поняття набагато ширше. Бачення потрібно зв'язати з новими пріоритетами розвитку. Підприємства, що створюють майбутнє, не просто задовольняють запити споживачів, вони постійно дивують їх; і як би не були задоволені сьогоднішні клієнти, підприємства можуть зайти в глухий кут, якщо не зуміють охопити своїм сервісом і залучити абсолютно нові групи споживачів.

Однозначно доцільно враховувати ключові компетенції досліджуваного підприємства й відштовхуючись з них ті ключові компетенції, які повинні мати співробітники.

Отже, проведемо сесію стратегічного планування й визначимо мету досліджуваного підприємства з урахуванням його конкуретних переваг та цінностей. З іншого боку, на підставі поставлених стратегічних цілей і виробленої стратегії оцінимо, які зміни нам варто провести в ключових компетенціях.

Виникає питання: а чим корпоративні цінності підприємства відрізняються від існуючих в інших підприємствах. Найчастіше проблема з'являється уже в процесі її визначення, оскільки вони прописуються формально, іноді просто запозичаються в інших підприємствах, а виходить, не приносять належного ефекту. У деяких компаніях ситуація ускладнюється ще й тим, що керівники самі їх не дотримуються, а це негативно впливає на співробітників.

Важливо, щоб прописані цінності були пов'язані з місією й баченням досліджуваного підприємства, відповідали персональним цінностям директора й власників. На сьогоднішній день останні вже розуміють, що наявність управлінської команди однодумців, що розділяють місію підприємства й його цінності, а також дотримуються їх у своїй щоденній діяльності, створює сильну корпоративну культуру й сприяє мотивації самих топ-менеджерів.

У цінностях досліджуваного підприємства повинне відбиватися те, чим співробітники могли б пишатися, що будить енергію, ентузіазм й утримує їх у підприємстві й без чого ви як керівник не змогли б у ній працювати.

Крім того, треба декомпонувати цінності на рівень співробітників до стандартів поведіння й прописати їх у корпоративному стандарті. Необхідне визначити, які нові ключові компетенції буде потрібно створити для участі в самих перспективних ринках майбутнього, а які нові ключові компетенції і для захисту, збереження й розширення переваг підприємства на нинішніх ринках.

Гарним інструментом для вибудовування збалансованих взаємозалежних між собою цілей є BSC – система збалансованих показників.

BSC (balanced scorecard), або система збалансованих показників, – це

інструмент реалізації стратегії. Система збалансованих показників служить інструментом стратегічного й оперативного керування, що дозволяє зв'язати стратегічні цілі підприємства з бізнесами–процесами й повсякденними діями співробітників на кожному рівні керування, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Система збалансованих показників є результатом дослідження, проведеного Робертом Капланом, професором розвитку лідерства Гарвардської школи бізнесу, і Дейвидом Нортон, засновником і президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc [8]. На підставі досвіду, підприємства, що використовують систему збалансованих показників, визнали її унікальною системою, що дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники ефективності господарської діяльності. Система збалансованих показників – це засіб керування ефективністю підприємства. Щоб визначити, наскільки ефективно працює підприємство або його підрозділи, тільки фінансових показників недостатньо, оскільки вони відбивають ефективність роботи підприємства в минулому, не дозволяючи діагностувати й уникати виникаючі проблеми у режимі реального часу.

Система збалансованих показників дає можливість донести до окремих підрозділів і робітників підприємства їхню роль у реалізації цієї стратегії, що, таким чином, стає особистою справою кожного. Система збалансованих показників можна розглядати як інтерактивну систему, що спонукає до діалогу, обміну думками й служить потужним засобом навчання й руху в майбутнє. Вона може допомогти підприємству створити стійку, унікальну пропозицію споживчої вартості, що лежить в основі її стратегії й виділяє підприємства серед конкурентів. Система збалансованих показників – корисний інструмент для власника й для контролю ради директорів та топ–менеджерів.

Проведемо дослідження з побудови стратегічної карти по плануванню збільшення продажів підприємства. Вона повинна бути направлена на довгостроковий кінцевий результат і представляти систему причинно–

наслідкових зв'язків. Підприємство потребує єдиної операційної стратегії – стратегії розвитку. Крім того, визначемо, які причинно–наслідкові зв'язки існують між цілями й показниками і як це відбивається на стратегічній карті підприємства. Це дозволить відмовитися від тих з них, які не роблять впливу (або роблять, але незначне) на досягнення її стратегічних цілей. Наприклад, досягнення мети – підвищення ефективності навчання (складова розвитку й навчання) співробітників відділу логістики підприємства приводить до їх більше ефективної роботи (складова внутрішніх бізнесів–процесів), внаслідок чого поліпшується якість обслуговування й доставка здійснюється точно в строк, відповідно до договору (клієнтська складова), що впливає на підвищення обсягу продажів і досягнення фінансових цілей підрозділу (фінансова й економічна складова).

На другому етапі роботи із системою збалансованих показників крім показників і цілей визначимо завдання (планові значення), ініціативи (план дій, заходів), бюджет і відповідальних (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Таблиця до стратегічної карти підприємства [розраховано автором]**

| Складові               | Цілі                                       | Показники                                                                                                                                                                                                                                        | Задачі                    | Ініціативи<br>(план дій)                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішня<br>складова  | Поліпшення<br>системи<br>логістики         | Відсоток<br>відхилення від<br>нормативів у<br>ного рівня<br>запасів<br>категорії А, В,<br>С, Х, У, Z<br>Відсоток<br>списання зі<br>складу не вище<br>нормативного;<br>Кількість<br>претензій від<br>клієнтів по<br>нездійсненню<br>умов договору | 5%<br><br>0,05%<br><br>1% | Оптимізація<br>постачальників<br><br>Організація<br>роботи складу<br><br>Формування<br>маршрутних<br>листів |
| Клієнтська<br>складова | Зростання<br>якості про<br>дукції і послуг | Кількість<br>претензій від<br>клієнтів на                                                                                                                                                                                                        | Відсутність               | Управління<br>якістю                                                                                        |

Продовж табл. 3.1

| Складові                       | Цілі                                      | Показники                                          | Задачі  | Ініціативи (план дій)                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------|
|                                |                                           | один продукт;<br><br>Індекс задоволеності клієнтів | 9 балів | Проведення анкетування клієнтів                         |
| Фінансова складова             | Зростання обсягу продажів                 | Валова виручка                                     | 30%     | Контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю |
| Складова навчання та зростання | Розвиток необхідності експортувати уміння | Відповідність профілю компетенцій                  | 80%     | Тренінги; Оцінка по компетенції                         |

Щоб карта запрацювала, потрібно:  
 довести дану карту підприємства до керівників;  
 зв'язати розроблені цілі й показники стратегічної карти із системою винагороди керівників;

директорів здійснювати контроль за виконанням цілей і показників.

Таким чином, стратегічна карта – це управлінський інструмент, що сприяє здійсненню стратегії й досягненню цілей підприємства.

Збалансована система показників (СЗП/BSC/KPI) – новий інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, оцінює критичні фактори поточні й майбутнього розвитку підприємства, що організує всю діяльність підприємства згідно з обраною стратегією.

Проаналізуємо ефективність впровадження стратегічної карти підприємства у вигляді блок–схеми (рис. 3.3). В алгоритмі у вигляді блоків представлені наступні процеси:

оцінка діючої стратегії підприємства згідно із запропонованим методичним підходом;

формування стратегічної мети керування економічним ростом;

контроль отриманих результатів.

Впровадження збалансованої системи показників діяльності на

досліджуваному підприємстві дозволяє:

виділити в роботі служби керування персоналом пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію операційної стратегії підприємства;

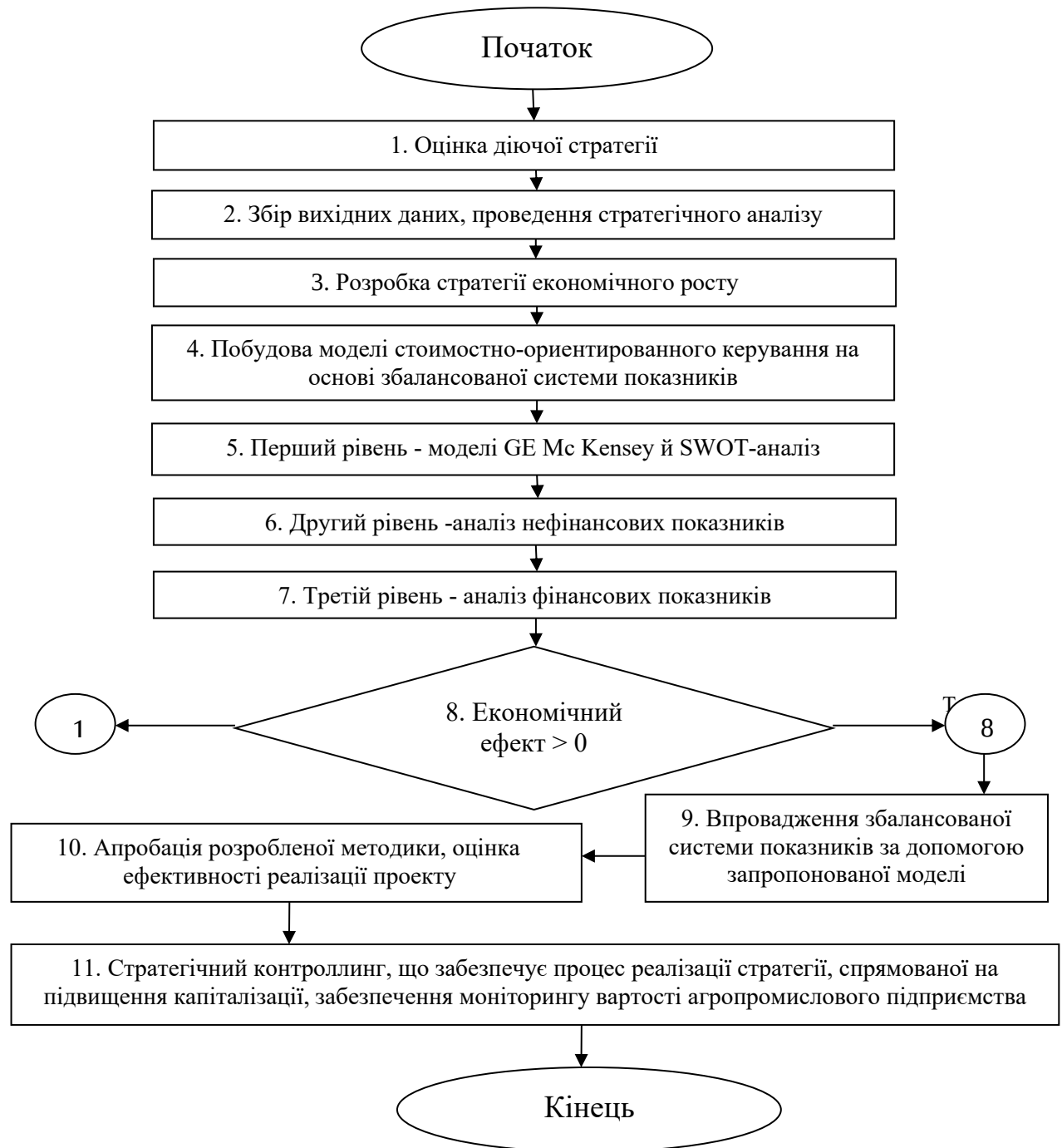


Рис. 3.3. Блок–схема керування операційною стратегією при впровадженні BSC на підприємства

оцінити внесок HR–підрозділу в її здійснення;

контролювати витрати на персонал;

вимірювати не тільки підсумкові показники діяльності, але й відстежувати чи у правильному напрямку відбуваються зміни.

Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства. Система дозволяє погодити економічну стратегію з оперативним бізнесом.

Впровадження збалансованої системи показників означає широку перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. У цьому зв'язку важливі дві наступні обставини. По–перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розробки економічної стратегії, а її реалізації, що припускає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. По–друге, систему збалансованих показників треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему керування економічною стратегією.

Використання збалансованої системи показників дає можливість досліджуваному підприємству:

усунути розрив між стратегією й її втіленням і зрозуміти, як новий проект впливає на досягнення стратегічних цілей;

оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, оцінити їх з погляду впливу на досягнення стратегічних цілей;

скорегувати існуючу економічну стратегію;

підвищити ефективність системи стратегічного й оперативного управління.

Отже, успіх досліджуваного підприємства вимагає високого ступеня операційної ефективності, і збалансована система показників допомагає сконцентрувати зусилля й ресурси всього підприємства на вирішенні цієї задачі. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень цінової конкуренції, також дуже важливо розвивати диференціацію й пропозицію найвищої якості. Стратегічна карта допоможе позначити взаємозв'язок всіх процесів у підприємстві для досягнення цих цілей. Підтримка операційної

ефективності вимагає значних ресурсів. В умовах же обмеженого ресурсного забезпечення необхідно чітко виділяти ключові проекти й управляти їх своєчасним виконанням.

Основним критерієм вибору економічної стратегії розвитку із альтернативних варіантів є оцінка ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства, яка насамперед втілена в ефективності використання всіх видів ресурсів, залучених у господарську діяльність.

Проведемо оцінку результатів діяльності досліджуваного підприємства за формулами 3.1 та 3.2:

Статичне:

$$R_a = IP * ORM * CATR * ER * \frac{K_m}{K_{3k}} * I_{OG}^B * I_p \frac{1}{R}, \quad (3.1)$$

де  $R_a$  – рентабельність активів;

$IP$  – індекс прибутковості;

$ORM$  – норма операційного прибутку;

$CATR$  – оборотність обігових активів;

$ER$  – коефіцієнт фінансової незалежності;

$K_m$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$K_{3k}$  – коефіцієнт забезпеченості власними обіговими активами;

$I_{OG}^B$  – індекс внутрішніх обмежень діяльності підприємства;

$I_p$  – коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства;

$R$  – коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства;

та динамічне:

$$q_{Ra} = q_{IP} + q_{ORM} + q_{CATR} + q_{ER} + q_{K_m} - q_{K_{3k}} + q_{I_{OG}^B} + q_{I_p} - q_R \quad (3.2)$$

де  $Q_{Ra}$  – оцінка приросту рентабельності активів;

$qIP$  – приріст індексу прибутковості;

$qOPM$  – приріст норми операційного прибутку;

$qCATR$  – приріст коефіцієнта оборотності обігових коштів;

$qER$  – приріст коефіцієнта фінансової незалежності;

$qKm$  – приріст коефіцієнта маневреності власного капіталу;

$qK3k$  – приріст коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами;

$q_{IOG}^B$  – приріст індексу внутрішніх обмежень виробничої діяльності підприємства;

$qIp$  – приріст коефіцієнта інтенсивності використання активів підприємства;

$qR$  – приріст коефіцієнта ресурсомісткості роботи підприємства.

Результатом діагностики ефективності господарської діяльності підприємства є чотири якісні стани: стійке зростання; стабілізація; виживання; банкрутство. На основі критичного аналізу існуючих класифікацій стратегій виділяють чотири основні типи стратегії розвитку підприємства:

стратегія «зростання», яку пропонується показувати у вигляді залежності:  $S=f(IP\uparrow, OPM\uparrow, CATR\uparrow, ER\uparrow, Kt\uparrow, K3k, IOG\downarrow, Ip\uparrow, R\downarrow)$ , де ( $\uparrow$ ) означає значне зростання (більше 5 %) відповідних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

стратегія «стабілізації»:  $S=f(IP, OPM, CATR\uparrow, ER, Km, K3k, IOG\downarrow, Ip\downarrow, R)$ , де ( $\downarrow$ ) означає незначне (менше 5 %) зростання відповідних показників; за відсутності ( $I$ ) – збереження попереднього рівня;

стратегія «виживання»:  $S=f(IP, OPM, CATR, ER, Km, K3K, Ijkr, Ip, R)$ ;

стратегія «банкрутства»:  $S=f(IP\downarrow, OPM\downarrow, CATR\downarrow, ER\downarrow, Km\downarrow, K3K\downarrow, IOG\uparrow, Ip\downarrow, R\uparrow)$ , яким відповідають умови розв'язання статичного та динамічного рівнянь відповідно (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Значення показників для оцінки результатів діяльності підприємства  
[розраховано автором]**

| Показник                                                   | Стійке зростання | Стабілізація | Виживання | Банкрутство |
|------------------------------------------------------------|------------------|--------------|-----------|-------------|
| Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства | >0,3             | [0,1–0,3]    | [0,1–0]   | <0          |
| Норма операційного прибутку, %                             | >8               | [4–8]        | [4–2]     | <2          |
| Оборотність обігових активів                               | >2,5             | [1,5–2]      | [1,5–1,1] | <1Д         |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | >0,5             | [0,3–0,5]    | [0,3–0,2] | <0,2        |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                  | >0,5             | [0,4–0,5]    | [0,4–0,3] | <0,3        |
| Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства            | <1               | [1–1,4]      | [1,4–2]   | >2          |
| Рентабельність активів, %                                  | >6–8             | [4–6]        | [2–4)     | <2          |

Значення показників ІВг, Ір визначають для кожного підприємства індивідуально, враховуючи залежність трьох складових: обсягу ресурсів, які залучаються підприємством до сфери господарювання; середньої тривалості виробничого циклу на підприємстві і обсягу реалізованої продукції за звітний період. Згідно із запропонованим підходом проведено оцінку ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахункові показники по підприємству [розраховано автором]**

| Показник                                                         | Рік   |       |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                                  | 2020  | 2021  | 2022  |
| Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства       | 0,715 | 0,656 | 0     |
| Норма операційного прибутку                                      | 0,064 | 0,096 | 0,053 |
| Оборотність обігових активів                                     | 1,312 | 1,326 | 0,999 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                               | 0,489 | 0,446 | 0,225 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                        | 0,525 | 0,391 | 0,127 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими активами            | 0,413 | 0,304 | 0,042 |
| Індекс внутрішніх обмежень діяльності підприємства, / 10         | 0,485 | 0,483 | 0,362 |
| Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства, * 10 | 2,529 | 2,720 | 4,100 |
| Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства                  | 1,226 | 1,313 | 1,484 |

Продовж. табл. 3.3

| Показник                   | Рік  |      |       |
|----------------------------|------|------|-------|
|                            | 2020 | 2021 | 2022  |
| Рентабельність активів, %: |      |      |       |
| фактична                   | 3,62 | 5,07 | -5,60 |
| розрахункова               | 3,73 | 4,79 | 0     |

Для всебічного контролю за реалізацією стратегії розвитку досліджуваного підприємства будемо використовувати науково-методичний підхід, в основі якого лежить побудова матриці вектора економічного розвитку підприємства. Суть підходу полягає у тому, що оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства здійснюється шляхом одночасного зіставлення результатів статичного і динамічного рівнянь. При цьому використовуються відповідні коефіцієнти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Значення коефіцієнтів стійкості Кс та зростання Кз [розраховано автором]**

| Показник                  | Значення, % | Оціночне значення |
|---------------------------|-------------|-------------------|
| Коефіцієнт зростання (Кз) | [0–5]       | [0–0,35]          |
|                           | [5–10]      | [0,35–0,68]       |
|                           | >10         | [0,68–1,00]       |
| Коефіцієнт стійкості (Кс) | [0–3]       | [0–0,35]          |
|                           | [3–6]       | [0,35–0,68]       |
|                           | >6          | [0,68–1,00]       |

Матрицю можливих векторів економічного розвитку досліджуваного підприємства, кожний із елементів якої відповідає певній комбінації коефіцієнтів стійкості Кс та зростання Кз, подано на рис. 3.4.

Економіко-організаційною перевагою запропонованого підходу є можливість одночасного урахування значень взаємозв'язаних показників стійкості та зростання, що дозволяє при розробленні стратегічних заходів забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства.

Отже, у процесі апробації запропонованого підходу на досліджуваному підприємстві було встановлено, що позитивна динаміка зміни об'ємних показників за 2020–2022 рр. не забезпечила потенціалу ресурсних

можливостей підприємства для подолання негативних тенденцій господарювання й достатнього запасу стійкості. Основними факторами, що стримують економічне зростання підприємства, є: зменшення чистого прибутку підприємства, значне збільшення поточних зобов'язань, нераціональна структура капіталу підприємства. Зниження коефіцієнта зростання  $K_3$  до 4 % вважається помірним (амобільне управління), а більш, ніж 4 % – активним зниженням (неефективне управління).

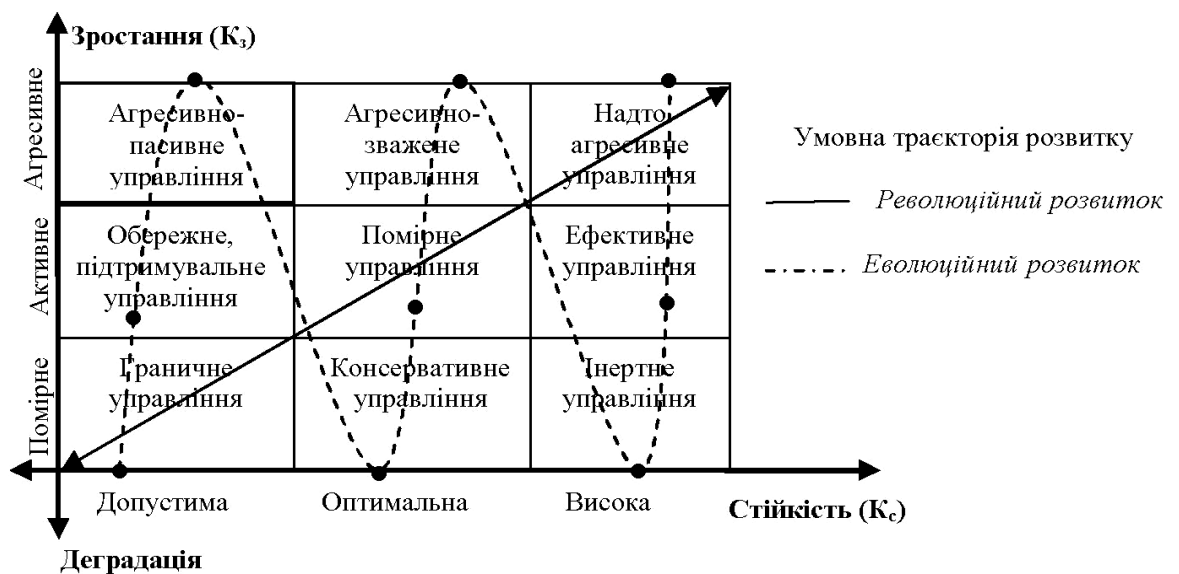


Рис. 3.4. Комбінації коефіцієнтів зростання і стійкості з побудовою матриці вектора економічного розвитку підприємства [складено автором]

Проведений аналіз потенційно можливих варіантів стратегій розвитку для досліджуваного підприємства (табл. 3.5) показав, що для ефективної діяльності підприємства необхідним і доцільним є впровадження стратегії «зростання», яка б забезпечила збільшення показника  $R_a$  на 2,82 %.

Таблиця 3.5

**Варіанти стратегій розвитку для підприємства [розраховано автором]**

| Показник                                                   | Стратегія «виживання» | Стратегія «стабілізації» | Стратегія «зростання» |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства | 0,6560                | 0,6560                   | 0,6888                |
| Норма операційного прибутку                                | 0,0960                | 0,0960                   | 0,1008                |
| Оборотність обігових активів                               | 1,3261                | 1,3924                   | 1,4620                |

Продовж. табл. 3.5

| Показник                                                               | Стратегія<br>«виживання» | Стратегія<br>«стабілізації» | Стратегія<br>«зростання» |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Коефіцієнт фінансової незалежності                                     | 0,4460                   | 0,4460                      | 0,4683                   |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                              | 0,3910                   | 0,3910                      | 0,4106                   |
| Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими активами                  | 0,3040                   | 0,3040                      | 0,3040                   |
| Індекс внутрішніх обмежень діяльності підприємства, / 10               | 0,4830                   | 0,3620                      | 0,3258                   |
| Коефіцієнт інтенсивності використання активів підприємства, * 10       | 2,7200                   | 4,1000                      | 4,3050                   |
| Коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства                        | 1,3137                   | 1,3137                      | 1,1823                   |
| Рентабельність активів, %                                              | 4,7908                   | 5,6829                      | 7,6157                   |
| Відповідний елемент матриці вектору економічного розвитку підприємства | Консервативне управління | Консервативне управління    | Ефективне управління     |

Отже, використання матриці діагностики економічної стратегії розвитку дозволило своєчасно та ефективно виявити факти відхилення поточних результатів діяльності досліджуваного підприємства від запланованих та визначити чинники, що спричиняють проблемну ситуацію.

Реалізація моделей ідентифікації проблемних ситуацій та підготовки рішень дає можливість коригувати траєкторію розвитку відповідно до ситуації та формувати коректні завдання розвитку підприємства.

Отже, основні напрямки вдосконалення економічної стратегії розвитку підприємства, обґрунтовані методологічні основи розробки стратегії перспективної політики економічного росту підприємства дозволять збільшити продажі підприємства. Проведені розрахунки основних показників показали, що основним критерієм вибору економічної стратегії розвитку із альтернативних варіантів є оцінка ефективності господарської діяльності підприємства, яка насамперед втілена в ефективності використання усіх видів ресурсів, залучених у господарській діяльності досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Формування операційної стратегії управління підприємством» доцільно зробити такі висновки:

1. Стратегічне управління в умовах сталого розвитку підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг організації і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність підприємства в мінливих умовах, адже впровадження програм сталого розвитку надає підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До головних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з його оточенням, створення передумов для підтримки його потенціал на рівні, достатньому для реалізації визначених цілей, та формування життєздатності підприємства у довгостроковому періоді. Стратегічне управління є гарантом довгострокового успіху підприємства на ринку, за умов належного його виконання значно зростають шанси фірми на досягнення поставлених цілей.

2. Проведено організаційно–економічну характеристику підприємства. Підприємство – це один із лідерів України із переробки молока та виробництва традиційної молочної продукції, агропромисловий комплекс замкнутого циклу. За останні 10 років роботи підприємство стало одним з провідних виробників молока та масла в Полтавській області. Воно випускає продукцію відповідно до технологічних інструкцій та стандартів якості. Асортимент включає такі види молочних продуктів, як вершкове масло, кисломолочний сир, плавлений сир та сухе молоко. Показники рентабельності діяльності свідчать про високий рівень прибутковості господарювання. Рентабельність активів показує, що підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи отримує 0,439 грн чистого прибутку. Показник використовується для оцінки інвестиційних рішень. У підприємства цей показник за досліджуваний період зменшився на 119,3 %, що є негативною тенденцією. Рентабельність виробництва підприємства збільшилася на 0,4 % і становила в 2022 р. 9,1 %.

Протягом 2020–2022 рр. рівень та динаміка показників господарської діяльності підприємства, свідчать про високий рівень ефективності.

3. Операційна стратегія – це ключовий компонент загальної стратегії підприємства, що фокусується на ефективному використанні ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Вона окреслює шляхи, якими досліджуване підприємство буде виробляти товари та надавати послуги, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та виконати поставлені цілі. Розробка та впровадження операційної стратегії на досліджуваному підприємстві передбачає: аналіз – визначення внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз; визначення цілей – визначення чітких та вимірюваних цілей операційної стратегії, узгоджених із загальною стратегією підприємства; розробка стратегії – розробка плану дій, що описує, як буде досягнуто цілі операційної стратегії; впровадження – впровадження стратегії за допомогою чітких планів, бюджетів та часових рамок; контроль та моніторинг – відстеження прогресу, вимірювання результатів та внесення коригувань до стратегії за потреби.

4. Використання матриці діагностики операційної стратегії розвитку дозволило своєчасно та ефективно виявити факти відхилення поточних результатів діяльності підприємства від запланованих та визначити чинники, що спричиняють проблемну ситуацію. Реалізація моделей ідентифікації проблемних ситуацій та підготовки рішень дає можливість коригувати траєкторію розвитку відповідно до ситуації та формувати коректні завдання розвитку підприємства. Основні напрямки вдосконалення операційної стратегії розвитку підприємства, обґрунтовані методологічні основи розробки стратегії перспективної політики економічного росту підприємства дозволять збільшити продажі підприємства. Проведені розрахунки основних показників показали, що основним критерієм вибору операційної стратегії розвитку із альтернативних варіантів є оцінка ефективності господарської діяльності підприємства, яка насамперед втілена в ефективності використання усіх видів ресурсів, залучених у господарській діяльності досліджуваного підприємства.