

**Iryna Popovychenko, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Economics,
Management and Entrepreneurship**
*Ukrainian State University of Science and Technologies,
State Higher Educational Institution "Prydniprovsk State Academy of Civil
Engineering and Architecture"*
Dnipro, Ukraine

Andrii Andriichuk, Postgraduate Student
*Ukrainian State University of Science and Technologies,
State Higher Educational Institution "Prydniprovsk State Academy of Civil
Engineering and Architecture"*
Dnipro, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-529-7-17>

**APPROACHES TO MANAGING THE EFFICIENCY
OF ENTERPRISES' OPERATIONAL ACTIVITIES:
INTERNATIONAL EXPERIENCE
IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S CURRENT CHALLENGES**

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ:
СВІТОВИЙ ДОСВІД В КОНТЕКСТІ АКТУАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
ДЛЯ УКРАЇНИ**

Розглянемо деякі відомі організаційно-економічні та управлінські концепції і підходи в діяльності підприємств будь-якої форми власності, аналізуючи особливості та актуальність застосування цих концепцій і підходів у сучасних умовах стохастичності та невизначеності зовнішнього середовища функціонування українських підприємств:

1. Операційний, процесний та проєктний менеджмент: взаємозв'язок, відмінності, особливості. Операційний менеджмент фокусується на організації щоденних операційних / технологічних процесів (виробництво й реалізація товарів та послуг), які забезпечують створення, реалізацію та доставку продуктів або послуг з заданим рівнем ефективності. Його завдання включають оптимізацію ресурсів, контроль витрат, дотримання стандартів якості та забезпечення безперебійності виробничих та допоміжних бізнес-процесів у внутрішній операційній системі підприємства. Основні особливості операційного менеджменту включають регулярність, сталість процесів та залежність від передбачуваних умов. Залежність від передбачуваних умов означає, що якщо ці сталі умови змінюються, при чому достатньо не очікувано,

операційний менеджер стає перед необхідністю швидко відкорегувати часові, кількісні та якісні параметри підконтрольних йому внутрішніх процесів на підприємстві.

Процесний менеджмент, своєю чергою, акцентується на структуризації діяльності організації шляхом виділення і вдосконалення всієї сукупності бізнес-процесів в комплексі – основних, управлінських, забезпечуючих. Завданням процесного підходу є забезпечення максимальної прозорості та узгодженості дій між різними підрозділами підприємства, постачальниками, споживачами. Він особливо важливий в умовах швидких змін зовнішнього середовища, оскільки дозволяє адаптувати окремі процеси, зберігаючи загальну функціональність системи.

Таким чином, операційний менеджмент є частиною процесного менеджменту підприємства, оскільки відповідає за безперерйність внутрішніх технологічних операцій підприємства, чим би воно не займалось – виробництво, торгівля, послуги чи поєднання цих видів господарської діяльності. Процесний підхід фокусується на структуризації діяльності включно із взаємозв'язками з контрагентами, а проєктний менеджмент забезпечує досягнення специфічних цілей з дотриманням заданих обмежень по часових, вартісних та якісних параметрах. В умовах невизначеності виникає потреба у флексибільності та переорієнтації діяльності підприємства залежно від змін у зовнішньому середовищі, поєднуючи інструментарій цих трьох видів менеджменту: операційний менеджмент забезпечує стабільність базових функцій, тоді як процесний та проєктний сприяють швидкій адаптації до змін.

2. Система збалансованих показників Д. Нортон та Р. Каплана: як стратегічні плани довести до ефективної реалізації на рівні операцій та вибудувати адекватну систему моніторингу та контролю діяльності підприємства. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) пропонує інструменти для трансформації стратегічних цілей у конкретні операційні дії через вимірювання чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку [1]. В умовах невизначеності важливим є постійний моніторинг зовнішнього середовища та адаптація ключових показників для збереження відповідності операційної системи підприємства стратегічним цілям. Система сприяє гнучкому управлінню за рахунок зворотного зв'язку та інтеграції даних з різних рівнів організації.

3. Теорія обмежень Е. Голдрата. Теорія обмежень (ТОС) Еліягу Голдрата є методологією управління, що спрямована на виявлення та усунення обмежень («вузьких місць») у системах [2]. Виділяється три

групи обмежень – обмеження потужності; обмеження ринку; обмеження часу. Основні етапи включають ідентифікацію обмеження, максимізацію його ефективності до тих пір, коли воно перестане бути обмеженням, підпорядкування всіх інших процесів цьому обмеженню та його усунення. Особливістю ТОС є її фокус на підході, де навіть невеликі покращення у ключових вузьких місцях можуть суттєво підвищити загальну ефективність, під чим розуміється швидкість досягнення мети з мінімально можливими витратами та без урізання суті мети за змістом. В умовах невизначеності, таких як війна або економічна криза, ТОС дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на критично важливих процесах, що мають найбільший вплив на результативність, мінімізуючи ризики та втрати. Адаптація теорії до актуальних умов України вимагає врахування ризиків, непередбачуваних змін у постачанні та ринкових коливань.

4. *Концепція ланцюжка створення цінностей М. Портера у поєднанні з концепцією управління ланцюгами постачань як фактори прозорого та ефективного управління діяльністю підприємства* [3; 4]. Ланцюжок створення цінностей Майкла Портера представляє діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких додає вартість до кінцевого продукту. Основними компонентами є основна діяльність (виробництво, маркетинг, продажі, логістика) та підтримуючі функції (інфраструктура, управління персоналом). Концепція управління ланцюгами постачань (SCM) інтегрує всі етапи створення продукту, включаючи постачання сировини, виробництво та доставку. У сучасних умовах інтеграція цих концепцій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, знизити залежність від ризиків у ланцюгах постачання та підвищити прозорість операцій.

5. *Функціонально-вартісний аналіз як інструмент оптимізації операційних процесів*. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) є методом оцінки та оптимізації витрат, орієнтованим на виявлення функцій продукту чи процесу, які не додають цінності для кінцевого споживача. Основні етапи включають аналіз функцій, оцінку їх важливості для клієнта та пошук способів зниження витрат без шкоди для якості. У періоди невизначеності цей інструмент допомагає підприємствам ідентифікувати непотрібні витрати та виключити не цінні для споживача функції при виробництві продукції/послуги і спрямувати ресурси на створення критично важливих для споживача функцій, що забезпечать стійкість бізнесу.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, викликаній війною та глобальними кризами, застосування комплексних підходів до управління ефективністю операційної діяльності є ключовим для стійкості українських підприємств. Інтеграція розглянутих світових

практик, таких як методи операційного, процесного, проектного менеджменту, система збалансованих показників, теорія обмежень, концепції управління ланцюгами постачань та функціонально-вартісний аналіз, дозволяє забезпечити адаптивність, прозорість та конкурентоспроможність українських підприємств у сучасних умовах.

Література:

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996. 336 p.
2. Goldratt E.M. Critical Chain. North River Press, Great Barrington. 1997.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Наш Формат. 2019. 624 с.
4. Paul A. Myerson. Supply Chain and Logistics Management Made Easy: Methods and Applications for Planning, Operations, Integration, Control and Improvement, and Network Design. Pearson FT Press; 1 edition (April 6, 2015), 353 p.