

УДК 65.012.2

Карпенко Юлія Валентинівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет*

Karpenko Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0002-1144-3910*

**ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА
BASIC APPROACHES TO DEVELOPING AN ENTERPRISE'S
OPERATIONAL STRATEGY**

***Анотація.** Вступ. В умовах динамічного зовнішнього середовища для досягнення конкурентних переваг підприємства процеси, в результаті яких створюється продукція та послуги, мають максимально відповідати його стратегії. Підвищення уваги до операційних процесів одночасно з формуванням операційних пріоритетів відповідно до запитів покупців актуалізують питання розробки ефективної операційної стратегії, зокрема налагодження операційного процесу та інфраструктури його організації. Одночасно в науковій літературі невирішеним проблемним питанням є відсутність єдності думок стосовно основних етапів формування операційної стратегії.*

Метою статті є узагальнення основних підходів до розробки операційної стратегії діяльності підприємства, обґрунтування логічної послідовності етапів процесу формування операційної стратегії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема щодо розробки операційної стратегії діяльності підприємства. В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення та групування (для встановлення етапів розробки операційної стратегії діяльності підприємства та їх змісту) та формалізації (для побудови логічної схеми розробки операційної стратегії діяльності підприємства).

Результати. В результаті проведених досліджень нами встановлено, що операційна стратегія формується на підставі корпоративної та маркетингової стратегії. Власне розробка операційної стратегії здійснюється у чотири етапи, а саме: встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії, перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на основних видах управлінських рішень, що приймаються на різних етапах процесу формування операційної стратегії, та їх змісті. Це дозволить підвищити якість управлінського впливу на операційний процес.

Ключові слова: *операційний процес, операційна стратегія, кваліфікатори та переможці замовлення.*

Summary. *Introduction. In a dynamic external environment, in order to achieve competitive advantages of an enterprise, the processes that result in the creation of products and services must correspond to its strategy as much as*

possible. Increased attention to operational processes, simultaneously with the formation of operational priorities in accordance with customer requests, actualize the issue of developing an effective operational strategy, in particular, the adjustment of the operational process and the infrastructure of its organization. At the same time, an unresolved problem in the scientific literature is the lack of unity of opinion regarding the main stages of forming an operational strategy.

The purpose of the article is to summarize the main approaches to developing an operational strategy for an enterprise, to substantiate the logical sequence of stages in the process of forming an operational strategy.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign scientists who study the issues of strategic management of enterprise activities, in particular, regarding the development of an operational strategy for an enterprise. In the process of research, the methods of logical generalization and grouping (to establish the stages of developing an operational strategy for an enterprise and their content) and formalization (to build a logical scheme for developing an operational strategy for an enterprise) were used.

Results. As a result of the research, we have established that the operational strategy is formed on the basis of the corporate and marketing strategy. The actual development of the operational strategy is carried out in four stages, namely: establishing qualifiers and winners of the order, conducting a production audit, choosing an operational strategy, checking and coordinating the operational strategy with other functional strategies.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the main types of management decisions made at different stages of the process of forming an operational strategy and their content. This will improve the quality of managerial influence on the operational process.

Key words: operational process, operational strategy, qualifiers and winners of the order.

Постановка проблеми. В умовах динамічного зовнішнього середовища для досягнення конкурентних переваг підприємства процеси, в результаті яких створюється продукція та послуги, мають максимально відповідати його стратегії. Підвищення уваги до операційних процесів одночасно з формуванням операційних пріоритетів відповідно до запитів покупців актуалізують питання розробки ефективної операційної стратегії, зокрема налагодження операційного процесу та інфраструктури його організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань формування операційної стратегії займаються відомі вітчизняні та закордонні науковці. Зокрема, її змісту та основним характеристикам присвячені роботи Чейза та Аквілано, Л. Гелловея, ключові елементи операційної стратегії описані Т.Хіллом [1-3], операційні пріоритети в її основі розглянуті в наукових джерелах [4; 5]. Опис ключових етапів формування операційної стратегії здійснено в наукових джерелах [6-10], проте їх склад суттєво різниться. Крім того, одночасно з наголошенням на необхідності взаємозв'язку корпоративної та операційної стратегії, відсутня їх чітка градація. Отже невирішеним проблемним питанням є відсутність єдності думок стосовно основних етапів формування операційної стратегії.

Метою статті є узагальнення основних підходів до розробки операційної стратегії діяльності підприємства, обґрунтування логічної послідовності етапів процесу формування операційної стратегії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема щодо розробки операційної стратегії діяльності підприємства. В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення та групування (для встановлення етапів розробки операційної стратегії діяльності підприємства

та їх змісту) та формалізації (для побудови логічної схеми розробки операційної стратегії діяльності підприємства).

Виклад основного матеріалу. Розробка операційної стратегії є процесом ітераційного типу, що складається з кількох етапів. Склад останніх в інтерпретації різних дослідників відрізняється, отже потребує дослідження.

Так, в науковому джерелі [6, с. 239] процес формування та реалізації операційної стратегії розглядається як послідовність етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування місії підприємства; вибору операційної стратегії та її реалізації; оцінки та контролювання операційної стратегії.

В межах першого етапу, що тлумачиться автором як імплементація операційної стратегії, менеджер повинен дослідити середовище фірми. Так, аналіз макросередовища закладає основи для подальшого формування місії організації, дослідження конкурентного та внутрішнього середовища визначає ключові можливості підприємства відносно його суперників, які активно використовуються ним в конкурентній боротьбі. З урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство розробляє т.зв. базову операційну стратегію підприємства. Гнучкість та адаптивність розробленої операційної стратегії, що обумовлюють здатність до модифікації, дозволяють підвищити її ефективність. На етапах оцінки та контролю операційної стратегії встановлюється спроможність суб'єкту господарювання до її впровадження. Отримання негативних результатів вказує на недоліки стратегічного планування або неспроможність менеджерів реалізувати наявний потенціал організації.

Зазначимо, що два початкові етапи процесу розробки операційної стратегії, запропоновані автором, радше стосуються формування загальної стратегії організації. Відповідно третій та четвертий етапи безпосередньо пов'язані із розробкою операційної стратегії. На нашу думку, зазначена

послідовність підкріплює тезу щодо підпорядкованості операційної стратегії підприємства загальній, оскільки всі функціональні стратегії мають забезпечувати виконання загальної, базової стратегії організації.

Науковцями [7, с. 177-178; 8, с. 47] надається дещо інший склад етапів формування операційної стратегії, визначених як окремі заходи, а саме:

- скорочення негативного потенціалу та зменшення в такий спосіб негативного впливу на підприємство;
- контролювання виконання нормативів здійснення операцій;
- зведення до мінімуму участі менеджерів в оперативній діяльності за виключенням розв'язання ними інвестиційних питань;
- створення передумов для переважання над конкурентами та випуску більш конкурентоздатної продукції;
- підтримка загальної стратегії підприємства, у т.ч. шляхом впровадження інновацій;
- імплементація сучасних технологічних удосконалень, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства.

На наш погляд, деякі з перерахованих етапів, зокрема перший та передостанній, сформульовані занадто загально та можуть бути застосовані не лише до опису процесу створення операційної стратегії. Достатньо категоричним є формулювання змісту окремих етапів, а саме - зведення до мінімуму участі менеджерів в оперативній діяльності. Скоріше, мова має йти про забезпечення оптимального балансу робочого часу менеджерів між прийняттям стратегічних рішень та їх участю в оперативній діяльності організації. Загалом, запропоновані авторами етапи складно розглядати як послідовність, оскільки вони не мають логічного взаємозв'язку, і радше виглядають як певні правила чи рекомендації до організації операційної діяльності підприємства.

Мінливий характер операційної стратегії та залежність її сутнісного наповнення від стадії життєвого циклу підприємства підкреслюється в джерелі [9]. Автором зазначається, що мінливість операційної стратегії суб'єкта господарювання пов'язана зі зміною запитів покупців, що потребує внесення відповідних коректив до продукту, що виробляється, а отже й корегування операційного процесу (його типу, способів розміщення в часі та просторі тощо). Крім того, на певних етапах життєвого циклу організація може змінити й операційний пріоритет. Зміна останнього визначатиметься операційними можливостями підприємства та його здатністю до отримання замовлень від покупців порівняно до конкурентів.

Оцінювання змін зовнішнього та внутрішнього середовища в цілому та змін запитів покупців зокрема пропонується в науковій розробці [5, с. 254], де викладено підхід вчених Кембриджського університету К. Платтса та М. Грегорі щодо послідовності формування операційної стратегії. В авторській розробці відокремлюються наступні її етапи (т.зв. процедура Платтса-Грегорі) [10]: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; встановлення ринкових вимог до продуктів; проведення виробничого аудиту.

На першому етапі основний акцент пропонується роботи саме на дослідженні зовнішнього середовища для нівелювання його майбутніх загроз та використання можливостей. Ринкові вимоги, на думку науковців, можуть варіюватися в залежності від специфіки продукту та в загальному вигляді окреслюють вимоги до його якості, ціни, термінів постачання, надійності та інших характеристик. Проведення виробничого аудиту передусім передбачає вивчення здатності підприємства виробляти продукцію з характеристиками відповідно до ринкових вимог. При цьому склад об'єктів виробничого аудиту також може варіюватися в залежності від специфіки продукції та включати потужності, стабільність та надійність операційного процесу, коло постачальників, якісні та кількісні

характеристики персоналу тощо. Останній етап за думкою авторів має закінчуватися побудовою двох профілів – ринкових вимог та операційних можливостей підприємства, які порівнюються з метою виявлення невідповідностей (т.зв. стратегічних розривів). За результатами порівняння в процесі формування операційної стратегії мають прийматися управлінські рішення щодо зміни операційних можливостей організації або використання засобів впливу на формування ринкових вимог.

На наш погляд, спірним є відокремлення аналізу зовнішнього середовища саме як етапу розробки операційної стратегії. Логічним є його розгляд як етапу розробки загальної стратегії в силу підпорядкованості операційної стратегії.

Останні два етапи за сутністю є близькими до встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення (термінів, введених Т.Хіллом). Так, визначення ринкових вимог за змістом є близьким до встановлення кваліфікаторів замовлення, тобто важливих для споживачів характеристик продукції, що спонукають їх купити продукт. Третій етап процедури по суті є етапом оцінювання вірогідності здобуття статусу переможців замовлення продуктами підприємства, тобто встановлення можливості підприємства конкурувати стосовно важливих для покупця характеристик продукції.

Починати формування операційної стратегії з аналізу зовнішнього середовища рекомендується і в науковому джерелі [11, с.44-45]. Результати такого дослідження дозволяють підприємству визначати обсяги виробництва продукції та ціни на неї, виходячи з ринкової кон'юнктури. Опосередковано на формування операційної стратегії впливає кількість конкурентів, їх активність, частка ринку організації, доступ до ринку тощо. Крім аналізу зовнішнього середовища дослідником також відокремлюються етапи аналізу внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, моделювання операційної стратегії. Етап аналізу внутрішнього середовища припускає збір інформації щодо операційних можливостей організації.

Результати даного аналізу та моніторингу зовнішнього середовища виступають факторами обмежуючого характеру в процесі формування стратегічних цілей. Основним спрямовуючим фактором, що визначає вектор розвитку підприємства, виступають інтереси керівництва, зокрема збільшення прибутку суб'єкту господарювання. Для досягнення певних цільових критеріїв прибутку автором пропонується моделювати операційну стратегію підприємства, зокрема формувати економіко-математичну модель розробки операційної програми.

Зазначимо, що вибір прибутку як єдиного критерію для формування сценаріїв економіко-математичної моделі розробки операційної програми виглядає недостатньо ґрунтовно. Зокрема, цільовими критеріями можуть бути зменшення витрат, збільшення доходів, грошових потоків тощо. Також дискусійним є зведення моделювання операційної стратегії лише до формування моделі розробки операційної програми.

Встановлення потреби в ресурсах як окремий етап формування операційної стратегії пропонується вченими [12, с. 68]. Операційна стратегія повинна бути конкретизована в плані дій та витрат ресурсів. Виконання плану дій є по суті етапом реалізації операційної стратегії.

Найбільш ґрунтовною доробкою в питанні формування операційної стратегії дотепер вважається наукова праця Т. Хілла, в якій було запропоновано відокремлювати такі її етапи [3]: з'ясування загальнокорпоративних цілей; формування маркетингової стратегії; встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення; вибір операційного процесу; створення інфраструктури операційного процесу.

Як можна побачити, перший етап по суті полягає у розробці корпоративної стратегії. Його відокремлення автором означає розуміння ним потреби забезпечення підпорядкованості операційної стратегії підприємства його корпоративній стратегії. Розроблення маркетингової стратегії за авторським поглядом, полягає у виборі такого її типу, який

дозволить в найкращий спосіб досягти обраних загальнокорпоративних цілей, та полягає у сегментуванні ринку та виборі цільового сегменту, розробці маркетинг-міксу, формуванні цінової політики, виборі способів просування та рекламної підтримки тощо. На етапі виявлення кваліфікаторів та переможців замовлення відбувається формування критеріїв вибору продукту споживачем та оцінка можливостей його реалізувати порівняно до конкурентів. Для даного етапу характерно вивчення операційних можливостей підприємства, його здатність випускати продукцію з потрібними клієнтам характеристиками. Якщо конкуренти пропонуватимуть кращі умови, підприємство не матиме жодних шансів для отримання замовлення від клієнтів. Неправильне визначення переможців та кваліфікаторів замовлення, необґрунтований вибір операційного пріоритету ставить під сумнів коректність сформованої операційної стратегії, а також її узгодженість з маркетинговою та корпоративною стратегіями організації. На наш погляд, відокремлення даного етапу розробки операційної стратегії, також підкреслює її вторинність та підпорядкованість маркетинговій стратегії.

Останні два етапи в вищерозглянутій послідовності відбивають безпосередньо аспекти формування операційної стратегії. Так, етап вибору операційного процесу відбувається на засаді встановлених раніше основних характеристик продукту. На підставі продуктово-процесної або сервіс-процесної матриці встановлюються тип процесу, який є основою для вибору способу його розміщення в часі та просторі, підбору виробничих технологій та устаткування, обґрунтування ступеню використання виробничих потужностей, визначення їх резервів тощо. Створення інфраструктури операційного процесу полягає у побудові основи для його нормального відтворення, а саме у виборі системі управління товарно-матеріальними запасами, пошуку методів та інструментів контролю якості продукту та надійності процесу, виборі форми оплати праці робітників тощо.

Слід зазначити, що наукові доробки Т. Хілла в галузі формування операційної стратегії вважаються найбільш ґрунтовними серед дослідників даного питання. Послідовниками відомого вченого вони дещо доповнюються, уточнюються, проте суттєво не трансформуються. Так, ще одним етапом розглянутого раніше процесу пропонується аналіз стадії життєвого циклу галузі [13, с. 104], накопичення масиву інформаційних даних підрозділами, формування номенклатури нових / існуючих продуктів, встановлення етапу життєвого циклу продукту, встановлення / корегування операційних пріоритетів [14, с. 203].

Потреба відокремлення аналізу стадії життєвого циклу галузі обґрунтована тим, що операційна стратегія у своїй поведінці, як і стан операційної системи в цілому, залежать від етапу життєвого циклу галузі. Зокрема, на етапі зародження життєвого циклу галузі операційна система є ще гнучкою, вона може ініціювати зміни в продукті та процесі його створення. Відповідно адаптивною має бути і операційна стратегія. Стадія зростання вимагає стабільності та продуктивності операційної системи, отже операційна стратегія має зменшувати надлишкову варіативність процесу. На стадії зрілості життєвого циклу галузі операційна система має забезпечувати клієнтам підприємства не лише якісний основний продукт, але й додатковий сервіс. Відповідно від операційної стратегії вимагається підтримка та розвиток додаткових послуг організації. На стадії спаду галузі операційна система поступово скорочує власну діяльність, а операційна стратегія спрямовується на пошук неактуальних напрямків роботи та їх згорання.

Авторський колектив [14] описує багатоетапну процедуру розробки операційної стратегії, де крім вищерозглянутих етапів пропонується формувати масив інформаційних даних, вивчати операційні стратегії конкурентів, формувати номенклатуру продуктів та визначати етап їх життєвого циклу.

Загалом маємо зазначити, що інформація повинна накопичуватися на кожному етапі розробки операційної стратегії та містити дані щодо зовнішнього середовища, конкурентів, внутрішнього стану організації та її ресурсів тощо. В протилежному випадку сама процедура розробки операційної стратегії позбавлена сенсу. Щодо етапу розробки номенклатури продуктів, то він виступає логічним пунктом обґрунтування змісту операційної стратегії. Так, за результатами маркетингового дослідження споживацьких потреб визначаються характеристики продукту, що буде активно купуватися споживачами. В залежності від бажаних характеристик продукту визначаються параметри операційного процесу. Проте вважаємо зайвим виділення такого етапу процесу розробки операційної стратегії через надмірну деталізацію, що ускладнює розуміння логіки операцій процесу.

Ґрунтуючись на доробках Т. Хілла, а також інших вчених в науковому джерелі [15, с. 45] пропонується виділяти наступні етапи розробки операційної стратегії: встановлення корпоративних цілей організації; формування бізнес - стратегії; встановлення цілей виробничої діяльності; розробка критеріїв вибору операційної стратегії; проведення виробничого аудиту; оцінювання потенціалу та потреби його змін; розробка альтернативних операційних стратегій; вибір найбільш ефективної операційної стратегії; перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Як і в попередніх наукових розробках автор зазначає підпорядкованість операційної стратегії корпоративній, про що свідчать запропоновані перший та другий етапи вищенаведеного процесу. Науковець підкреслює взаємозв'язок та наступність між корпоративними цілями підприємства та цілями виробничої діяльності. При цьому останні визначають критерії вибору операційної стратегії. Проведення виробничого аудиту полягає у встановленні можливості організації випускати продукцію з характеристиками, що задовольняє вимогам ринку. На підставі результатів

аудиту науковцем пропонується оцінювати наявний потенціал та приймати рішення щодо його зміни. Розробка альтернативних операційних стратегій за твердженням вченого пов'язана з наявністю в організації певного набору ресурсів, а також обмеженнями їх обсягу. Найкращою визнається та операційна стратегія, яка використовує найкращу комбінацію ресурсів та відповідає встановленим раніше критеріям вибору стратегій. Оскільки операційна стратегія відноситься до функціональних, вона має бути узгоджена не лише з корпоративною стратегією, але й з іншими функціональними стратегіями, зокрема маркетинговою, фінансовою стратегією, стратегією персоналу тощо.

На наш погляд, етапи проведення виробничого аудиту та оцінювання потенціалу підприємства мають бути поєднані для спрощення процесу формування операційної стратегії, оскільки фактично перший з них надає відповідь на питання здатності випуску продукції з заданими характеристиками, виходячи з наявних операційних можливостей. Виділений науковцем етап узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями, на наш погляд, має цілком обґрунтований характер, що підкреслює системний підхід до розвитку організації.

Представимо авторські позиції щодо розробки операційної стратегії в аналітичній таблиці (див. табл. 1).

Так, в більшості наукових джерел наводяться етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування місії / цілей підприємства, встановлення ринкових вимог до продуктів, формування маркетингової стратегії, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії та її застосування, встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення, оцінка та контролювання операційної стратегії, вибір операційного процесу, створення інфраструктури операційного процесу, перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

**Авторські підходи щодо етапів розробки операційної стратегії
діяльності підприємства**

Етапи формування операційної стратегії підприємства	Білявський В. [6]	Плаггс К., Грегори М. [10]	Т. Хілл [3]	Гавриленко О. В. [11]	Карпенко Ю.В. [13]	Сніжко Л.Л., Височило О.М. [14]	Омельяненко Т. В. [15]	Мироненко Є. В. та ін. [4]	Балаш Л. та ін. [12]
аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	+	+		+		+		+	+
аналіз стадії життєвого циклу галузі					+				
формування місії / цілей підприємства	+		+	+	+	+	+		
визначення стратегічних показників									+
формування бізнес - стратегії							+		
накопичення масиву інформаційних даних підрозділами						+			
формування номенклатури продуктів						+			
встановлення етапу життєвого циклу продукту						+			
розробка критеріїв вибору операційної стратегії							+		
встановлення / корегування операційних пріоритетів						+			
оцінювання потенціалу та потреби його змін							+		
встановлення потреби в ресурсах									+
встановлення ринкових вимог до продуктів		+				+			
формування маркетингової стратегії			+		+				
розробка альтернативних операційних стратегій							+		
вибір операційної стратегії	+					+	+	+	+
впровадження операційної стратегії	+								+
доведення операційної стратегії до виконавців								+	
оцінка та контролювання операційної стратегії	+								+
проведення виробничого аудиту		+					+		
встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення			+		+				
вибір операційного процесу			+		+				
створення інфраструктури операційного процесу			+		+				

моделювання операційної стратегії				+					
перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями							+	+	

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 6; 10-15]

Зазначимо, що перші два етапи відносяться до формування корпоративної стратегії організації, оскільки аналіз середовища підприємства та розробка на цій основі цілей його діяльності проводяться в процесі її розробки. Встановлення ринкових вимог до продуктів є складовою процесу розробки маркетингової стратегії. Важливість останньої полягає в тому, що вона безпосередньо розроблюється на основі запитів споживачів. Саме маркетингова стратегія встановлює продукт та клієнта, на якого він розрахований. На етапі виявлення кваліфікаторів та переможців замовлення уточнюються критерії вибору продукту споживачем, а також вірогідність його реалізації порівняно до конкурентів. Це підкріплює тезу, що головнішим за доходи є їх джерело, а таким джерелом для підприємства виступає споживач. Важливим є те, що даний етап піднімає питання актуальності вибору операційних пріоритетів, а отже закладає основу для подальшого формування операційної стратегії.

Здатність суб'єкту господарювання виробляти продукт визначається операційною стратегією (операційними можливостями) підприємства. Фактично це означає проведення виробничого аудиту, тобто встановлення можливості випускати продукцію з потрібними характеристиками. Вибір операційного процесу та створення інфраструктури операційного процесу є елементами вибору операційної стратегії. Етапи впровадження операційної стратегії, її доведення до виконавців, оцінки та контролю відносяться до реалізації операційної стратегії, отже виходять за межі процесу її формування.

З урахуванням вищенаведеного та підсумовуючі результати авторських підходів до розробки операційної стратегії наведемо логічну послідовність її формування (див. рис. 1).



Рис. 1. Логічна схема розробки операційної стратегії діяльності підприємства

Джерело: узагальнено авторами за [3; 4; 6; 10-15]

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведених досліджень нами встановлено, що операційна стратегія формується на підставі корпоративної та маркетингової стратегії. Тобто забезпечується підпорядкованість операційної стратегії підприємства його корпоративній стратегії, а також її «вторинний характер» відносно маркетингової стратегії. Власне розробка операційної стратегії здійснюється у чотири етапи, а саме: встановлення кваліфікаторів та

переможців замовлення, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії (вибір операційного процесу та створення інфраструктури операційного процесу), перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на основних видах управлінських рішень, що приймаються на різних етапах процесу формування операційної стратегії, та їх змісті. Це дозволить підвищити якість управлінського впливу на операційний процес.

Література

1. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 889 p.
2. Galloway R. L. *Operations Management: The Basics*. International Thomson Business Press, 1996. 127 p.
3. Hill T. *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. Macmillan, 1985. 230 p.
4. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 131-136.
5. Slack N., Lewis M. *Operations Strategy*. Prentice Hall, 2008. 496 p.
6. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць ДЕГУТ*. 2015. № 34. С. 233-241.
7. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 176-179.
8. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 44-48.

9. Шведа Т., Галушак О. Я. Сутність операційної стратегії підприємства. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали VI Міжн. наук.–техн. конф.* (Тернопіль, 27-28 квітня 2023 р.). Тернопільський нац. технічний ун-т ім. І. Пулюя, 2023. С. 329-330.

10. Platts K. W., Gregory M. J. A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation. *International Journal of Operations and Production Management*. 1990. Vol. 10, №. 9. P. 5-26.

11. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 43-48.

12. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч. 1. Львів, 2023. 194 с.

13. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., & Kalinichenko S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. № 12(6). P.359-375.

14. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. № 4 (54). С. 200-209.

15. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.

References

1. Chase, R. B., Aquilano, N. J., Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Irwin/McGraw-Hill, 889 p.

2. Galloway, R. L. (1996). *Operations Management: The Basics*. International Thomson Business Press, 127 p.

3. Hill, T. (1985). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. Macmillan, 230 p.

4. Myronenko, Ye. V., Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Shulin, R.V. (2021). Formuvannia vyrobnychoi stratehii v systemi upravlinnia promyslovykh pidpryiemstv [Formation of production strategy in the management system of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(65), 131-136 [in Ukrainian].

5. Slack, N., Lewis, M. (2008). *Operations Strategy*. Prentice Hall, 496 p.

6. Biliavskiy, V. (2015). Tekhnolohiia implementatsii operatsiinoi stratehii orhanizatsii [Technology for implementing an organization's operational strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT*, 34, 233-241 [in Ukrainian].

7. Mykhailenko, O. V., Komarytska, N. I. (2017). Rozroblennia operatsiinoi stratehii pidpryiemstva [Development of the company's operational strategy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 16, 1, 176-179 [in Ukrainian].

8. Kramarchuk, S. (2022). Vdoskonalennia aspektiv formuvannia operatsiinoi stratehii vitchyznianskykh pidpryiemstv [Improving aspects of forming the operational strategy of domestic enterprises]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 27, 44-48 [in Ukrainian].

9. Shveda, T., Halushchak, O. Ya. (2023). Sutnist operatsiinoi stratehii pidpryiemstva [The essence of the enterprise's operational strategy]. *Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia: materialy VI Mizhn. nauk.–tekhn. konf.* Ternopil: Ternopilskiy nats. tekhnichnyi un-t im. I. Puliuia, 329-330 [in Ukrainian].

10. Platts, K. W., Gregory, M. J. (1990). A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation. *International Journal of Operations and Production Management*, 10, 9, 5-26.

11. Havrylenko, O. V. (2019). Mekhanizmy formuvannia ta vprovadzhennia operatsiinykh stratehii u diialnosti ahrarykh pidpryiemstv

[Mechanisms for the formation and implementation of operational strategies in the activities of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 2, 43-48 [in Ukrainian].

12. Balash, L., Lysiuk, O., Samilo, A., Kovalchuk, O. (2023). *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Ch. 1. Lviv, 194 p. [in Ukrainian].

13. Karpenko, Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N., & Kalinichenko, S. (2021). The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), 359-375.

14. Snizhko, L.L., Vysochylo, O.M. (2022). Osoblyvosti rozroblennia operatsiinoi stratehii transportnykh pidpryiemstv z urakhuvanniam zhyttievoho tsykladu servisnoho produktu [Features of developing an operational strategy for transport enterprises taking into account the life cycle of a service product]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, 4 (54), 200-209 [in Ukrainian].

15. Omelianenko, T. V. (2013). *Vyrobnycha stratehiia pidpryiemstva* [Production strategy of the enterprise]: monohrafiia. K.: KNEU, 277 p. [in Ukrainian].