

**Ігор Миколайович ПАЛЬЧИК**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і права,  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-8432-8876

**Михайло Олександрович КУЖЕЛЄВ**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та  
оподаткування, ПВНЗ «Європейський університет»  
ORCID ID: 0000-0002-7895-7879

**Майя Василівна ЖЕЛІХОВСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства і  
підприємництва, Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-1181-0856

**ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Пальчик І. М., Кужелєв М. О., Желіховська М. В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2, pp. 246 – 252.

**Анотація**

*Умовам воєнному стану в Україні притаманний занепад виробництва на більшості промислових підприємств, згорання наукових досліджень, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку інноваційної діяльності, низькі конкурентоспроможність продукції і темпи економічного розвитку. Метою дослідження стало визначення особливостей операційного менеджменту в сучасних умовах та виявлення характеру його впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. Виявлено характер впливу стратегічного та тактичного операційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства. На практиці для конкретного суб'єкта господарювання має враховуватись життєвий цикл конкурентної переваги, що є її безперечною специфічною відмінністю. Під час характеристики специфіки конкурентоспроможності підприємства зосереджено увагу на таких обов'язкових умовах її оцінювання підприємства: наявність конкурентоспроможної продукції та забезпечення ефективної діяльності. За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що з метою гнучкого реагування на зміни та планування дій в рамках операційних стратегій слід проводити аналіз бізнесу в таких напрямках: ланцюжок цінності, карта бізнес-процесів, життєвий цикл товару та вартість бізнес-процесів.*

**Ключові слова:** операційний менеджмент, управління конкурентоспроможністю, операційна стратегія, конкурентна перевага, бізнес-процес, витрати.

---

**Ihor PALCHYK**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Law,  
Dnipro State Agrarian and Economic University

**Mykhailo KUZHELIEV**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, European University

**Maiia ZHELIKHOVSKA**

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Enterprise and Entrepreneurship Economics,  
Khmelnyskyi National University

## **OPERATIONAL MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE FORMATION OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVENESS**

Palchyk I., Kuzheliev M., Zhelikhovska M. Operational management as a basis for the formation of the enterprise's competitiveness. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 246–252.

### **Abstract**

*The relevance of practical issues of managing the company's operational activities, taking into account its impact on competitiveness, has been proven. The conditions of martial law in Ukraine are characterized by the decline of production at most industrial enterprises, the curtailment of scientific research, the loss of positive trends and the dynamics of the innovative activities development, the low competitiveness of products and the pace of economic development. The purpose of the study is to determine the features of operational management in modern conditions and to identify the nature of its influence on the formation of the company's competitiveness. For enterprises, efficiency is always related to meeting the needs of consumers and obtaining the maximum possible profit with acceptable risks. The nature of the influence of strategic and tactical operational management on the competitiveness of the enterprise is revealed. In practice, the life cycle of a competitive advantage, which is its indisputable specific difference, must be taken into account for a specific business entity. Such an approach is expedient, as it is able to ensure an early response to the dynamics of external and internal environmental factors. While characterizing the specifics of the enterprise's competitiveness, attention is focused on the following mandatory conditions for its evaluation of the enterprise: the presence of competitive products and ensuring effective operations. Based on the results of the analysis, it was concluded that in order to respond flexibly to changes and action plan within the framework of operational strategies, business analysis should be carried out in the following areas: value chain, business process map, product life cycle and business process cost. As practice shows, the operational activity of enterprises is characterized by a complex set of relations with various stakeholders. Representatives of the retail business in Ukraine and abroad, responding to requests for increased security and convenience, offer consumers various options for searching and paying for purchases: "Click and collect", "Without cashiers", "Scan and collect", "Smart carts", technological and biometric contactless payment systems, etc. The technology of logistics organization is also crucial for trade enterprises.*

**Keywords:** operational management, competitiveness management, operational strategy, competitive advantage, business process, costs.

**JEL classification:** L23; O33

---

### **Вступ**

Зростання конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в багатьох сферах, тенденції до цифровізації для суб'єктів господарювання зумовлюють необхідність швидкої адаптації до змінюваних умов, ефективних рішень у сфері управління виробництвом. Сучасному воєнному стану України притаманний занепад виробництва на більшості промислових підприємств, згортання наукових досліджень, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку інноваційної діяльності, низькі конкурентоспроможність продукції і темпи

---

економічного розвитку. Однак такі умови вимагають нових підходів не тільки у плануванні розвитку товарного асортименту, але й у формуванні нових підходів до управління операційною діяльністю і розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

В наш час операційна діяльність посідає важливе місце в процвітанні будь-якого підприємства й відіграє ключову роль в забезпеченні реалізації стратегій щодо соціального та економічного розвитку всього суспільства. За сучасних умов зміни в ній стали рушійною силою економічного, технологічного, екологічного та соціального розвитку, а також конкурентною перевагою суб'єктів господарювання. Таким чином, питання управління операційною діяльністю підприємства з урахуванням її впливу на конкурентоспроможність є, звісно, актуальним.

Загальні питання побудови системи операційного менеджменту підприємства знайшли своє відображення у дослідженнях численних праць вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких, як: В. Воронкова, Т. Омеляненко, А. Осокіна, З. Галаджун, А. Романова, П. Чернявський, І. Соколова, О. Твердохліб та ін. Серед українських вчених питаннями забезпечення конкурентоспроможності займалися Я. Базилук, І. Біла, І. Должанський, О. Іванова, А. Левицька, О. Ревенко, О. Тищенко, О. Янковий та ін. Але успіх впроваджуваних методів залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів на основі виокремлення ключових проблем в цій сфері. В таких умовах необхідним є критичне оцінювання заходів щодо захисту репутації, честі та гідності громадських діячів.

### **Мета дослідження**

Метою дослідження є визначення особливостей операційного менеджменту в сучасних умовах та виявлення характеру його впливу на формування конкурентоспроможності підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Операційний менеджмент багатьма практиками та науковцями трактується дещо по-різному в зв'язку з його багатогранністю, складністю й унікальністю окремих бізнес-процесів та пошуком найбільш вдалого визначення. Як правило, пов'язують операційний менеджмент з виробничою діяльністю, реінжинірингом або будь-якими фізичними змінами стану предметів праці [1, с. 21; 2, с. 31]. Тому найчастіше його визначають як діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю. Слід погодитись з думкою багатьох фахівців, що це визначення поняття на сьогодні є все ж таки досить узагальненим. В нього включені функції, пов'язані із закупівлею, виробництвом та розподілом ресурсів, які хоч і тісно переплетені з операціями, але, зазвичай, вважаються окремими напрямками наукових досліджень. Також недоліком такого підходу є відносне обмеження дій сферою матеріального виробництва.

Як правило, у сфері матеріального виробництва будь-яка корисна діяльність пов'язана з переробкою чого-небудь. Це може бути, наприклад, виготовлення поліграфічної продукції, переробка інформації у видавничій справі або у сфері реклами. При наданні послуг до процесу переробки можуть залучатись споживачі (готельний бізнес; перукарські, туристичні, медичні послуги тощо). Операційний менеджмент часто також пов'язують з ефективним та раціональним управлінням операціями [3, с. 163; 4]. При цьому завжди підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів в подібних операціях не важливий. В даному випадку теорія може застосовуватись як для цеху заводу, комбінату, так і для медичної організації або банківської установи.

Так, Р. Чейз дає наступне визначення: «Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії» [5, с. 423]. В контексті виявлення його зв'язку з конкурентоспроможністю таке визначення є найбільш вдалим,

оскільки в ньому йде акцент на основу конкурування суб'єктів ринку – тобто на продукт. Слід зазначити, що аналогічно до маркетингу та фінансів операційний менеджмент являє собою сферу бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент є частиною менеджменту, а не одним з методів для прийняття рішень в будь-яких галузях, тому його управлінська роль відрізняє цю частку від інших. Слід погодитись з В. Воронковою, що по суті операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією [2, с. 41], оскільки його основою є управління виробничими системами.

В операційному менеджменті під ефективністю в загальному вигляді слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей та індикаторів розвитку. Для підприємств ефективність завжди пов'язана із задоволенням потреб споживачів і отриманням максимально можливого прибутку при допустимих ризиках. Індикаторами розвитку, а отже і критеріями ефективності можуть бути обрані такі показники: очікуваний корисний ефект (економічний та соціальний результат), ймовірність його досягнення, витрати ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою ймовірністю тощо.

На рис. 1 представлено виявлений характер впливу стратегічного та тактичного операційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємства.



**Рис. 1. Взаємозв'язок операційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства**

В основу характеристики специфіки конкурентоспроможності покладено підхід з роботи [6, с. 71], де зосереджено увагу на наступних обов'язкових умовах оцінювання

---

конкурентоспроможності підприємства: наявність конкурентоспроможної продукції та ефективної діяльності.

Слід зазначити, що наведений перелік сфер прийняття рішень в межах операційного менеджменту не є вичерпним, хоча він охопив ключові аспекти поточної діяльності операційних менеджерів підприємств незалежно від сфери діяльності.

На схемі також бачимо, що при виявленні характеру зв'язку на практиці для конкретного суб'єкта господарювання опосередковано враховується життєвий цикл конкурентної переваги, що є її безперечною специфічною її відмінністю. Така інформація потрібна для завчасного реагування на динаміку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. З метою завчасного реагування на зміни та планування дій в рамках операційних стратегій слід проводити аналіз бізнесу в таких напрямках:

1. Ланцюжок цінності. Без вибудовування пріоритетів у процесах виникає ризик втратити споживачів та знизити в решті-решт конкурентоспроможність. На практиці слід починати з чіткого уявлення, яка цінність формується для клієнта, а потім, з урахуванням цієї цінності поділити процеси на основні та допоміжні. Тільки такий підхід до операційного менеджменту дозволить гнучко реагувати на зміни, збільшити Lifetime Value (LTV) і зберегти позиції на ринку. Саме в цьому контексті спостерігається тісний зв'язок операційного менеджменту з маркетинговою стратегією. Отже, LTV, тобто прибуток, який приносить окремий клієнт за час роботи з ним, стане на практиці тим показником, навколо якого буде крутитися весь маркетинг на підприємстві.

2. Карта бізнес-процесів, в якій чітко описані процеси та постійне управління якістю, є запорукою системного розвитку компанії. Керівнику слід конкретно розписувати завдання та цілі операційної діяльності, тоді підлеглим стає зрозумілим, як контролювати їхню результативність при виконанні. У результаті всі відділи будуть працювати на побудованому в такий спосіб механізмі ефективної взаємодії, а, отже, кожен член команди знатиме свої ключові показники ефективності (KPI) для досягнення загальних бізнес-цілей.

3. Життєвий цикл товару. Щоб підприємство могло виробляти (надавати послуги) більше та з меншими витратами, керівнику слід проаналізувати вартість бізнес-процесів у зв'язку з життєвим циклом товару. Якщо циклічність не враховувати, підприємство буде працювати навпомацки, реагуючи на те, що вже відбулося. Причому життєвий цикл має не тільки товар, а й конкурентна перевага. Управління на основі застосування концепції життєвого циклу дозволяє віднайти резерви для скорочення операційних витрат та вивільнення ресурсів для масштабування бізнесу.

4. Вартість бізнес-процесів, як і життєвий цикл, в цілому необхідно аналізувати задля подальшої оптимізації витрат. Результатом буде чітке і обґрунтоване рішення щодо конструювання бізнес-процесів та оцінювання ефективності окремих процесів (операцій). Яскравим прикладом може бути сфера ритейлу. Дуже багато торгових мереж на чолі з прогресивним керівництвом створюють майже справжню гонитву за максимальною автоматизацією «операційки». Різноманіття застосування систем автоматизації дуже широке: від технологій контактування з клієнтами до побудови логістичних систем. Так свого часу в якості реакції на карантинні обмеження та розвиток банкінгу набула змін модель поведінки споживачів.

Як вказують результати, отримані дослідницькою компанією GT Partners Ukraine у 2020 р., часто споживачі у торгових мережах бажають здійснювати покупки у найзручніший спосіб, а в нинішніх умовах – ще й у максимально безпечний. Зважаючи на це, технології для автоматизації та вдосконалення процесу оплати покупок обов'язково мають враховувати цей запит. В сучасних умовах представники роздрібного бізнесу не тільки в Україні, а й у всьому світі пропонують клієнтам різні варіанти для пошуку та оплати покупок [7]:

- Click and collect – натисніть і заберіть. За таким принципом працюють і аптеки;

- 
- Системи самообслуговування «Без касирів»;
  - Scan & Go – скануй та забирай (клієнт сам сканує штрих-коди обраних товарів та оплачує покупки на своєму мобільному пристрої);
  - «Розумні» візки. Поки ця технологія знаходиться в тестовому режимі;
  - Технологічні та біометричні системи безконтактні оплати.

Тенденції розвитку оптової торгівлі диктуються як ринковими умовами, так і розвитком цифрових технологій. Сьогодні ринкові умови такі, що всі можливості для інтенсивного росту торговельних підприємств практично вичерпані, до того ж вони ускладнені воєнним станом. Конкуренція вкрай загострена, так, один і той же товар або його субститут можуть надати десятки продавців за схожими цінами. Під час воєнних дій спрогнозувати ємність ринку складно, особливо за умов хаотичної міграції людей з безпечних причин. Технології цінової конкуренції йдуть точно на другий план. Причиною такого стану речей стали практично повністю відпрацьовані можливості для маневрів шляхом застосування різних бонусних схем та схожих програм лояльності.

Отже, якість обслуговування споживачів в таких складних умовах залишається єдиним ефективним інструментом конкуренції. Зрозуміло, перш за все, це поставки точно в строк, але ж не тільки. Як вже зазначалося, можна підвищувати якість обслуговування за рахунок таких сервісів, як: системи автоматизованого замовлення товару; оперативне інформування клієнта про хід виконання його замовлення; інтеграція інформаційних систем продавця і клієнта тощо. Але це тільки вершина айсберга. Зараз ефективність операційної діяльності має забезпечуватись зсередини, в чому здатне допомогти використання товарооблікових систем.

Так, дуже важливим для торговельних підприємств стає питання організації логістики. Левова частка логістичних рішень може безболісно делегуватися постачальникам, залишок ритейлери вирішують самі через побудовані власні розподільні центри та транспортні служби. За оцінками практиків [8] в роздрібній торгівлі є можливість застосовувати три класи інформаційних систем: фронт-офіс, управління магазином та бек-офіс.

Слід зазначити, що питання автоматизації того чи іншого процесу слід приймати зважено з причини їх витратності на початкових етапах, необхідності супроводження введення технологій процедурою навчання персоналу, а отже доцільність такого рішення слід обґрунтовувати комплексно: з урахуванням і цінності, і вартості, і впливу на життєвий цикл (створення конкурентної переваги). Тільки поетапний аналіз вказаних питань підкаже, які процеси потрібно автоматизувати, а яких час позбавитися.

Операційна діяльність характеризується складним комплексом відносин з різними стейкхолдерами. Погоджуємося з автором [1, с.23], що інтереси різних стейкхолдерів часто бувають антагоністичними. Але все ж таки всі вони вимагають задоволення на певному рівні, інакше підприємство ризикує не лише знизити свою ефективність, але й взагалі припинити діяльність. Різні інтереси диктують різні критерії для оцінювання ефективності підприємства для кожного виду стейкхолдерів.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

На основі проведеного дослідження визначено, що саме управління операційною діяльністю є ключовим елементом, від ефективності якого залежить зростання добробуту суспільства загалом та активізація підприємницької діяльності зокрема.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на практиці стає все більш важливим і в умовах ринкових відносин є запорукою ведення успішної підприємницької діяльності. Особливого значення набуває врахування характеру впливу операційної стратегії та ефективності її реалізації на рівень конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Процеси доцільно також розглядати крізь призму життєвого циклу конкурентних переваг підприємства. Сучасні вимоги до технологізації процесів та

---

до цифровізації операційного менеджменту в цілому ставлять перед суб'єктами господарювання високі планки, досягнення яких тільки і може мати результатом захищені конкурентні позиції на ринку.

### Список літератури

1. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 18, частина 1. 2018. С. 21-26.
2. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Промисловий менеджмент: теорія і практика: монографія // Інж. навч.-наук. ін-т Запоріж. нац. ун-ту. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 337 с.
3. Горошанська О. О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. № 11. 2016. с. 162-166.
4. Сисоєв А. В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7622>
5. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж., Производственный и операционный менеджмент, 10-е изд.: Пер. с англ. под ред. Н.А. Коржа. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1184 с.
6. Ревенко О. В., Ревенко Т. В. Розвиток зовнішньоекономічних відносин та спільного підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 1(55). С. 69-76. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.19.01.09>
7. Магазин майбутнього: місце, де покупки – не головне. Як керувати? CHAMELEON POS software URL: <https://chm-s.com/ua/magazin-budushego-mesto-gde-pokupki-ne-glavnoe>
8. Кулешов Д. Концепція використання товарооблікових систем в галузі торгівлі. Практичне застосування УТП, УВП, CRM, TMS, WMS і інших рішень для управління. *Електронний журнал «Управляємо підприємством»*, №9 (32). 2020. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/zastosuvannja-1c-utp-crm-na-praktyci-it-dlja-torgivli>

### References

1. Arkhipov, N. M. (2018). «Types of operational efficiency of trade enterprises». *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 18, part 1. pp. 21-26.
2. Voronkova, V. G. Metelenko, N. G. (2020). *Promyslovyj menedzhment: teoriia i praktyka*. [Industrial management: theory and practice]. Eng. education and science Zaporizhzhya University. national university. ZNU. Zaporizhzhia. Ukraine.
3. Goroshanskaya, O.O. and Kashchena, N.B. (2016). «Complex assessment of cost effectiveness of operating activities of trade enterprises». *Business inform*, Vol. 11, pp. 162-166.
4. Sisojev, A. (2020). Otsinka efektyvnosti kontrolinhu operatsijnoi diial'nosti pidpriemstva. [Assessment of the efficiency of controlling the operations of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal), vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7622> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.150
5. Cheiz, R.B. Dzheikobz, F.R. and Akvylyano N. Dzh. (2007). *Proyzvodstvennyi i operatsyonnyi menedzhment* [Production and operational management]. 10rd ed, LTD «Y.D. Vyliams». Russia.
6. Revenko, O. V. and Revenko, T. V. (2019). «Development of foreign economic relations and joint entrepreneurship in Ukraine». *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 1(55), pp. 69-76.
7. Mahazyn majbutn'oho: mistse, de pokupky – ne holovne. Yak keruvaty? CHAMELEON POS software. [“The store of the future: a place where shopping is not the main thing. How to manage?” CHAMELEON POS software]. Available at: <https://chm-s.com/ua/magazin-budushego-mesto-gde-pokupki-ne-glavnoe>
8. Kuleshov, D. (2020). Kontsepsiia vykorystannia tovarooblikovykh system v haluzi torhivli. Praktychne zastosuvannia UTP, UVP, CRM, TMS, WMS i inshykh rishen' dlia upravlinnia. [The concept of using commodity accounting systems in the field of trade. Practical application of UTP, UVP, CRM, TMS, WMS and other management solutions]. *Elektronnyi zhurnal “Upravliaiemo pidpriemstvom”*. [Electronic magazine "Managing the enterprise"]. (electronic journal), №9 (32). Available at: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/zastosuvannja-1c-utp-crm-na-praktyci-it-dlja-torgivli>

Стаття надійшла до редакції 15.04.2022 р.