

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Рудік С. О.

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення розробки операційної стратегії підприємстваВиконав: студент гр. МЕН-18з

напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Рудік С. О.Керівник доц. Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент проф. Ключ Ю.І.

(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України


СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного
управління, менеджменту та маркетингу,

 д.е.н., проф. Хандій О.О.

26.04. 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Рудік Софія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення розробки операційної стратегії підприємства
керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом вищого навчального закладу від 26.04.2022 року №49\14.01

2. Строк подання студентом роботи 10.06.2022 р.

3. Вхідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі стратегічного управління операційною системою підприємства; данні звіту з переддипломної практики на ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

дослідження теоретичних питань у галузі стратегічного управління операційною діяльністю підприємства та розробки його операційної стратегії; дослідження умов функціонування та аналіз результатів операційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»; пропозиції щодо вдосконалення розробки операційної стратегії промислового підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Спрощена структура операційної системи за М. Месконом; піраміда стратегій промислового підприємства; загальна схема процесу розроблення операційної стратегії; узагальнена модель процесу розроблення системи стратегій організації; етапи процесу розроблення операційної стратегії; аналіз фінансового стану та результативності діяльності ПрАТ «ХПЗ»; удосконалена структура операційної систем промислового підприємства; пропонується структурно-логічна схема взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства; сформований концептуальний контекст розробки операційної стратегії підприємства

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2022 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2022 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2022 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2022 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2022 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2022 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2022 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2022 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2022 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2022 р.	

Студент




 (підпис)

 Рудік С.О.

 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи



 (підпис)

 Христенко Л.М.

 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 58, табл. 6, рис. 8

Операційна діяльність, операційна система, стратегічне управління, стратегія, операційна стратегія, промислове підприємство, операційна система промислового підприємства, індикатори розвитку промислового підприємства, розробка операційної системи паросилового підприємства.

У дипломній роботі бакалавра досліджені категорії «операційна діяльність», «операційна система» та «стратегічне управління операційною системою», що дозволило сформулювати уявлення про операційну стратегію як основу ефективного функціонування операційної системи на підприємстві; ретельно вивчений процес розробки операційної системи та особливості етапів, які його складають; надано загальну характеристику та проведено аналіз результатів діяльності об'єкта практичного дослідження – ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», проаналізовані чинники зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування; досліджені результати операційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» та оцінено стан стратегічного управління таким функціональним об'єктом на підприємстві. У межах пропозицій сформовано підґрунтя для вдосконалення розробки оперативної стратегії, яке має базуватися на змінній структурі операційної системи промислового підприємства згідно цілей його розвитку у довготерміновій перспективі; сформовані пропозиції щодо змін у концептуальному аспекті розробки операційної стратегії промислового підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКИ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	8
1.1. Операційна стратегія як основа ефективного функціонування операційної системи на підприємстві	8
1.2. Процес розробки операційної системи та особливості етапів, які його складають	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНА- ЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬ- КИЙ ПІДШИПНИКОВИЙ ЗАВОД»	23
2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	23
2.2. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища дія- льності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	30
2.3. Дослідження результатів операційної діяльності ПрАТ «Хар- ківський підшипниковий завод» та стану стратегічного управління таким функціональним об'єктом	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	39
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Удосконалення структури операційної системи промислового підприємства згідно цілей його розвитку у довготерміновій перспе- ктиві	40
3.2. Формування змін у концептуальному аспекті розробки опера- ційної стратегії промислового підприємства	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

За сучасних нестабільних і дуже складних соціально-економічних і політичних умов, в яких функціонують комерційні господарські структури все більшого значення набуває ефективність операційної системи та операційного менеджменту, метою якого є забезпечення дієвості й результативності операційної діяльності підприємств, що, своєю чергою, створює надійне підґрунтя для ефективної реалізації операційних і загальних цілей, а також обраної місії діяльності підприємства в цілому.

Оскільки функціонування операційної системи забезпечує виконання головної мети діяльності підприємства, а саме створення нової споживчої вартості продукту на користь і умовах споживачів, то будова цієї системи як підґрунтя для перебігу операційної діяльності має враховувати усі чинники зовнішнього середовища, які відповідають за стратегічний напрям розвитку підприємства, як то темпи змін оновлення продукції (її окремих конструкторських характеристик як конкурентних переваг на ринку продуктів), наявність науково-технологічних проривів, зміни меж та інтенсивності галузей, потужні темпи конкуренція на ринках та зміни у методах конкурентної боротьби, еволюція методів управління та ін.

Слід зауважити, що операційна система підприємства є формою об'єднання всіх необхідних ресурсів для створення нового продукту, що відповідає споживчому попиту на ринку. У стратегічній перспективі справедливою є теза, що реалізація новоствореного продукту споживачам має сприяти досягненню цілей створення підприємства, виконання його місії. Тож, стратегічне призначення кожного підприємства можна бути представлене у такий спосіб: «потреби споживача — операційна система — новий продукт». І щоб закріпитися на ринку та втримати свої позиції насамперед необхідно опиратися на ефективні стратегічні рішення, зміст та способи реалізації яких мають міститися в операційній стратегії підприємства. Саме це і додає актуальності представленому дослідженню.

Висвітленню питань щодо операційного менеджменту підприємства, його стратегії та ефективності присвячені праці вчених: В.Г. Андрійчука, І. Ансоффа, Р. Акоффа, О. Л. Гапоненка, О. П. Панкрухіна, О.М. Шпичака, М. Альберта, Л. Гелловей, С.М. Лі, М. Мескона, В.Дж. Стівенсона, М. Ханна, Ф. Хедоурі та ін. У

вітчизняній науці висвітлення питань стратегії операційного менеджменту зустрічається у науково-навчальних джерелах таких авторів як: Й.М. Завадський, О.Є. Гудзь, П.А. Стецюк, О.С. Курочкін, Комарицька Н. І. та ін.

З метою розв'язання поставлених завдань в дипломній роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Зокрема, застосовувалися методи системного аналізу; факторного аналізу; логічного узагальнення; статистичних методів контролю якості; соціологічного опитування (для виявлення думки споживачів послуг та їх врахування в практику організації надання послуг); графічні методи.

Об'єктом дипломної роботи виступає операційна стратегія як основа ефективного функціонування операційної системи на підприємстві. Предметом дипломної роботи є процес розробки операційної системи та особливості етапів, які його складають. Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій та концептуальних рекомендацій щодо вдосконалення розробки операційної стратегії промислового підприємства. Інформаційною базою для практичного дослідження у дипломній роботі виступило ПрАТ «Харківський підшипниковий завод». Для досягнення мети у дипломній роботі вирішені такі завдання: досліджені категорії «операційна діяльність», «операційна система» та «стратегічне управління операційною системою», що дозволило сформулювати уявлення про операційну стратегію як основу ефективного функціонування операційної системи на підприємстві; ретельно вивчений процес розробки операційної системи та особливості етапів, які його складають; надано загальну характеристику та проведено аналіз результатів діяльності об'єкта практичного дослідження – ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», проаналізовані чинники зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування; досліджені результати операційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» та оцінено стан стратегічного управління таким функціональним об'єктом на підприємстві. У межах пропозицій сформовано підґрунтя для вдосконалення розробки оперативної стратегії, яке має базуватися на змінній структурі операційної системи промислового підприємства згідно цілей його розвитку у довготерміновій перспективі; сформовані пропозиції щодо змін у концептуальному аспекті розробки операційної стратегії промислового підприємства.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПИТАНЬ У ГАЛУЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКИ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Операційна стратегія як основа ефективного функціонування операційної системи на підприємстві

Будь-яке підприємство в процесі свого функціонування здійснює операційну діяльність, яка поряд з фінансовою та маркетинговою діяльністю забезпечує досягнення його цілей. Операційна діяльність включає в себе всі функції та дії, результатом яких є випуск продукції та послуг, що постачаються організацією у зовнішнє середовище. Ця діяльність притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної діяльності можна визначити сукупністю окремих, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком [13].

Підприємства розрізняються за видами операційної діяльності. Підприємства, які виробляють продукт, як правило, є матеріало- і енергоємними, тобто споживають значні обсяги сировини, напівфабрикатів, паливно-енергетичних ресурсів і ін. До них відносяться об'єкти будівництва, машинобудівні підприємства, хлібозаводи тощо. Продукція цих організацій, за винятком будівельної, як правило, розрахована на масового споживача - це автомобілі, пылососи, хлібобулочні вироби та ін. У той же час організації, що надають послуги, витрачають незначну кількість початкових матеріалів та енергії. Проте їх послуги, як правило, індивідуальні та визначаються вимогами клієнтів (замовників) [13].

Використовуючи методологію системного підходу, можна встановити, що будь-яке підприємство або організація є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, напівфабрикату, працю та інші у вихідні, тобто в продукцію, послуги [13]. Тож, реалізація операційної діяльності відбувається через операційну систему.

Аналізуючи підходи до визначення поняття «операційна система» різними авторами, можна зробити висновок про те, що багато авторів розглядають операційну систему підприємства як систему, яка перетворює вхід (сировину, матеріали, працю, капітал) у вихід (готова продукція). Це М. Мескон [19], Р. Б. Чейз [42], О. М. Горелик, А. Н. Стерлигова, А. В. Фель, В. Й. Іванова [11], Н. О. Сухарев. Також є автори, які ширше розкривають дане поняття. Так, наприклад, А. С. Курочкін [17] додає, що операційна система створена на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці і поєднання в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, де реалізується операційна функція, і що операційна система активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Р. А. Фатхутдинов додає, що це система досягнення конкурентоспроможності керованого об'єкта і що система складається із зовнішнього оточення (вхід, вихід, зовнішнє середовище, зворотний зв'язок) і внутрішньої структури [17].

Проведений аналіз поняття дозволяє, на думку автора, виділити такі характерні риси операційної системи підприємства [9]: 1) це повна система виробничої діяльності підприємства (організації); 2) вона є центральною ланкою будь-якого підприємства (організації) з випуску продукції та/або надання послуг; 3) у цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального і горизонтального) розподілу праці та сполучення в часі та просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція.

Принципами операційної системи, що сформувалися, є економічна самостійність, організаційна цілісність, наявність спеціалізованих інформаційних структур, можливість виділення загального результату роботи [9]. Також цей перелік можна доповнити ще одним принципом – інноваційність, адже операційна система повинна постійно розвиватися та прагнути до вдосконалення процесів управління виробництвом та якістю продукції.

Більшість країн у світі свою економіку базують на підприємствах, що мають виробничі операційні системи. Але в сучасних умовах виробничі підприємства, крім виробництва товару, намагаються надавати споживачеві різноманітні послуги (гарантійне, інформаційне обслуговування, транспортування,

попереднє замовлення та інше) [9].

Класична система складається з трьох функціональних підсистем. Кожна з них виконує специфічні функції, які разом утворюють операційну функцію на підприємстві. На рис. 1.1 представлена найширше розповсюджена схема структури операційної системи підприємства, яку запропонував М. Мескон [19].

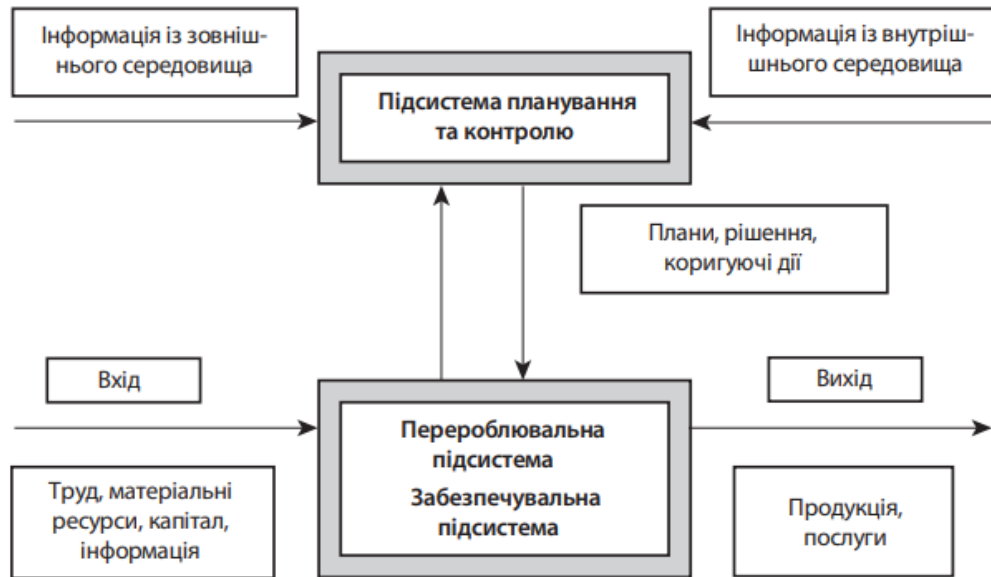


Рис. 1.1. Структура операційної системи за М. Месконом [19]

Операційна система, запропонована М. Месконом, є універсальною як для виробництва, так і для сфери послуг, але не враховує і повною мірою не відображає особливості, склад і взаємодію підсистем операційної системи промислового підприємства. Кожна підсистема операційної системи промислового підприємства включає в себе такі елементи: 1) працівники – персонал, який відноситься до підсистеми; 2) методи управління та методи організації праці, які використовуються в даній підсистемі; 3) засоби праці – сукупність речей, які людина поміщає між собою і предметом праці з метою отримання необхідних матеріальних благ; 4) предмети праці – речі, які піддаються впливу людини в процесі виробництва; 5) операційні ресурси: персонал – це робоча сила, безпосередньо або побічно зайнята у виробництві продукції або послуг; підприємства – це заводи, фабрики, виробничі й сервісні підрозділи, на яких виготовляється продукція або надаються послуги; матеріали й комплектуючі, що проходять перетворення у виробничій системі; процеси, які охоплюють устаткування й етапи

виробництва продукції та послуг; система планування й управління – це процедури та інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи [9].

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені приводити в активність свою операційну систему у край нестабільному економічному середовищі. Зрозуміло, що кожне підприємство метою функціонування своєї операційної системи визначає досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто. А отже, необхідно чітко окреслити сутність, складники та принципи стратегічного управління операційною системою на основі формування операційної стратегії, що дозволить конкретизувати рекомендації менеджменту підприємства.

Операційна (виробнича) стратегія (Production Strategy) полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Виробнича стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією (Corporate Strategy), охоплює весь спектр діяльності компанії і допускає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

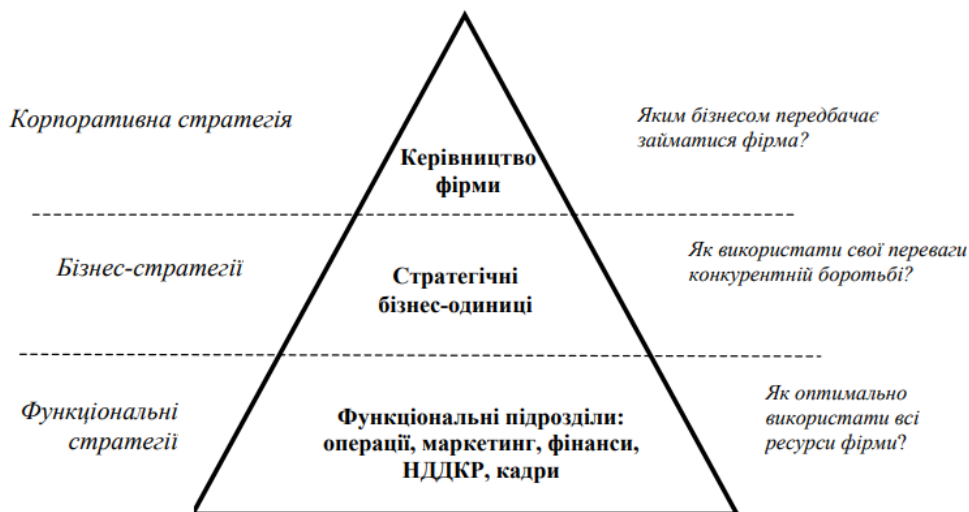


Рис. 1.2. Піраміда стратегій промислового підприємства [24]

Операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги [25]. Ключові питання, на які має дати відповідь операційна стратегія у структурі загальної стратегії підприємства представлені на рис. 1.2.

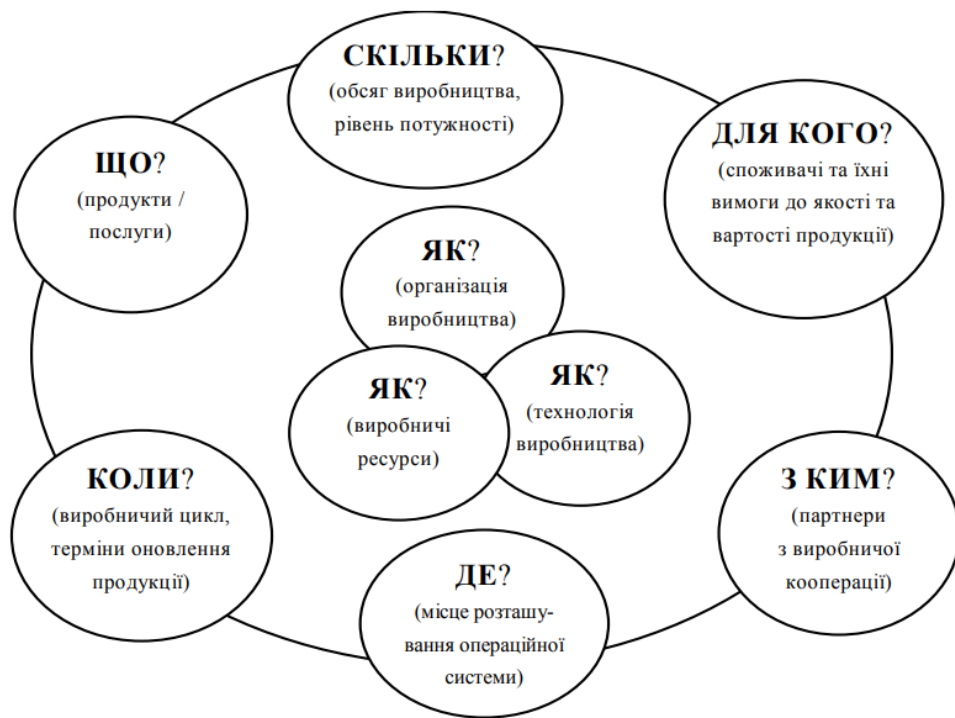


Рис. 1.3. Ключові питання, на які має дати відповідь операційна стратегія [24]

Одночасно з цим, операційна стратегія є однією із функціональних стратегій організації, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи впорядкована наявна операційна діяльність організації з метою досягнення нею стратегічних конкурентних переваг.

Тож, зауважимо, що у дослідженні підтримується думка, щодо «під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи [21].

Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із

розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розроблення процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування й управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства [13].

Головною метою операційної стратегії є оптимальність створення та ефективність реалізації операційної стратегії є запорукою якості загальної (корпоративної) стратегії підприємства. Тож, зауважимо на те, що операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії підприємства. Принципово важливим є те, що всі функціональні стратегії підприємства, як то фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами, мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані між собою. Загальна стратегія підприємства має враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші й, по можливості, усуваючи останні. Своєю чергою, операційна стратегія має бути узгодженою з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Тож, стратегія операційної системи розробляється як складова частина загальної стратегії та тому жодне її завдання не може вступати у суперечність умовам та цілям соціально-економічного розвитку підприємства. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх потужностей, які реалізують операційну діяльність підприємства, з метою досягнення конкурентних переваг.

Операційна стратегія повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якої фірми можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і/чи послуг.

Стратегія процесу – це підхід, що використовує організація для перетворення ресурсів у товари і послуги. Існують три види процесів: сфокусований процес; сфокусований на продукті; повторювальні процеси.

Конкурентоспроможність фірми за допомогою виробничої функції можна досягти різними методами: 1) лідерство з мінімуму витрат; 2) технічна характеристика продукції; 3) надійність виробу; 4) міцність виробу; 5) швидкість доставки; 6) «індивідуалізація» виробів за вимогами замовників; 7) своєчасне впровадження продукції на ринок) 8) гнучке регулювання обсягу виробництва.

Таким чином, під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи. Головною метою операційної стратегії є оптимальність створення та ефективність реалізації операційної стратегії є запорукою якості загальної (корпоративної) стратегії підприємства. Тож, зауважимо на те, що операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії підприємства. Принципово важливим є те, що всі функціональні стратегії підприємства, як то фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами, мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані між собою. Загальна стратегія підприємства має враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші й, по можливості, усуваючи останні. Своєю чергою, операційна стратегія має бути узгодженою з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Тож, стратегія операційної системи розробляється як складова частина загальної стратегії та тому жодне її завдання не може вступати у суперечність умовам та цілям соціально-економічного розвитку підприємства. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх потужностей, які реалізують операційну діяльність підприємства, з метою досягнення конкурентних переваг. Операційна стратегія повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якої фірми можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і/чи послуг.

1.2. Процес розробки операційної системи та особливості етапів, які його складають

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства змушені здійснювати свою діяльність у нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим потрібно ще на початку створення компанії чітко визначити основну ціль діяльності і так само чітко встановити шляхи її досягнення та подальшого втримання заданого курсу. Зрозуміло, що кожне підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, але саме стратегічна ціль правильно обрана і забезпечує досягнення високих доходів. Адже не можна отримати прибуток, не розуміючи, за якими методами, способами, моделями його буде досягнуто. Не кожен менеджер підприємства це розуміє, тому у цій статті ми розглянемо стратегічне управління як основну частину менеджменту підприємства [14]. А отже, необхідно чітко окреслити сутність, складники та принципи стратегічного управління операційною системою на основі розробки операційної стратегії, що дозволить конкретизувати рекомендації менеджменту підприємства [14].

Операційна стратегія повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якої фірми можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і/чи послуг [25].

Як зазначалося у пп. 1.1, операційна стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку операційної діяльності відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [26].

Основні завдання операційної стратегії можна звести до наступних: 1) планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства; 2) створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках; 3) раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі; 4) раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці; 5) систематичне

оновлення техніки і обладнання; 6) оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій; 7) вдосконалення організації виробництва; 8) вдосконалення організації праці її і її оплати; 9) покращення умов праці; 11) економія ресурсів, зниження собівартості продукції; 12) інтенсифікація виробництва; 13) розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання [26].

Виходячи з визначення та основних завдання операційної стратегії при її розробці можна виділити такі етапи [26]:

Етап 1. На цьому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

Етап 2. На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

Етап 3. На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

Етап 4. На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

Етап 5. На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

Етап 6. На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

Етап 7. На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Етап 8. На восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес

реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

Етап 9. На цьому етапі передбачається організація реалізації стратегії.

Етап 10. На десятому етапі проводиться практична оцінка, контроль за виконанням і зворотний зв'язок.

Узагальнено процес розроблення операційної стратегії можна представити за допомогою схеми, яка подана на рис. 1.4.

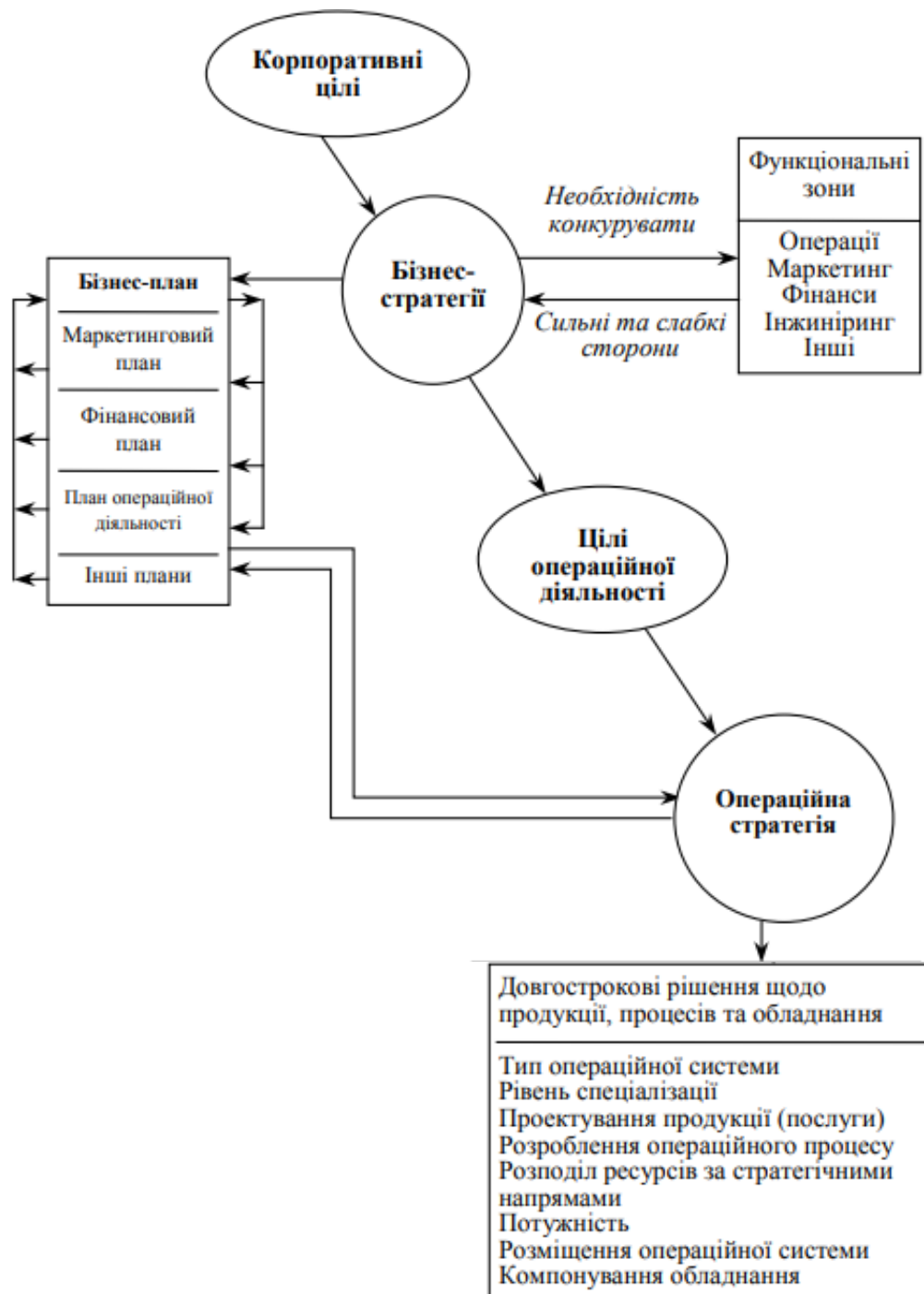


Рис. 1.4. Загальна схема процесу розроблення операційної стратегії [24]

Узагальнену модель процесу розроблення системи стратегій організації, де вагоме місце займає операційна стратегія як головний функціональний елемент загальної стратегії можна представити у такий спосіб (рис. 1.5) [24].

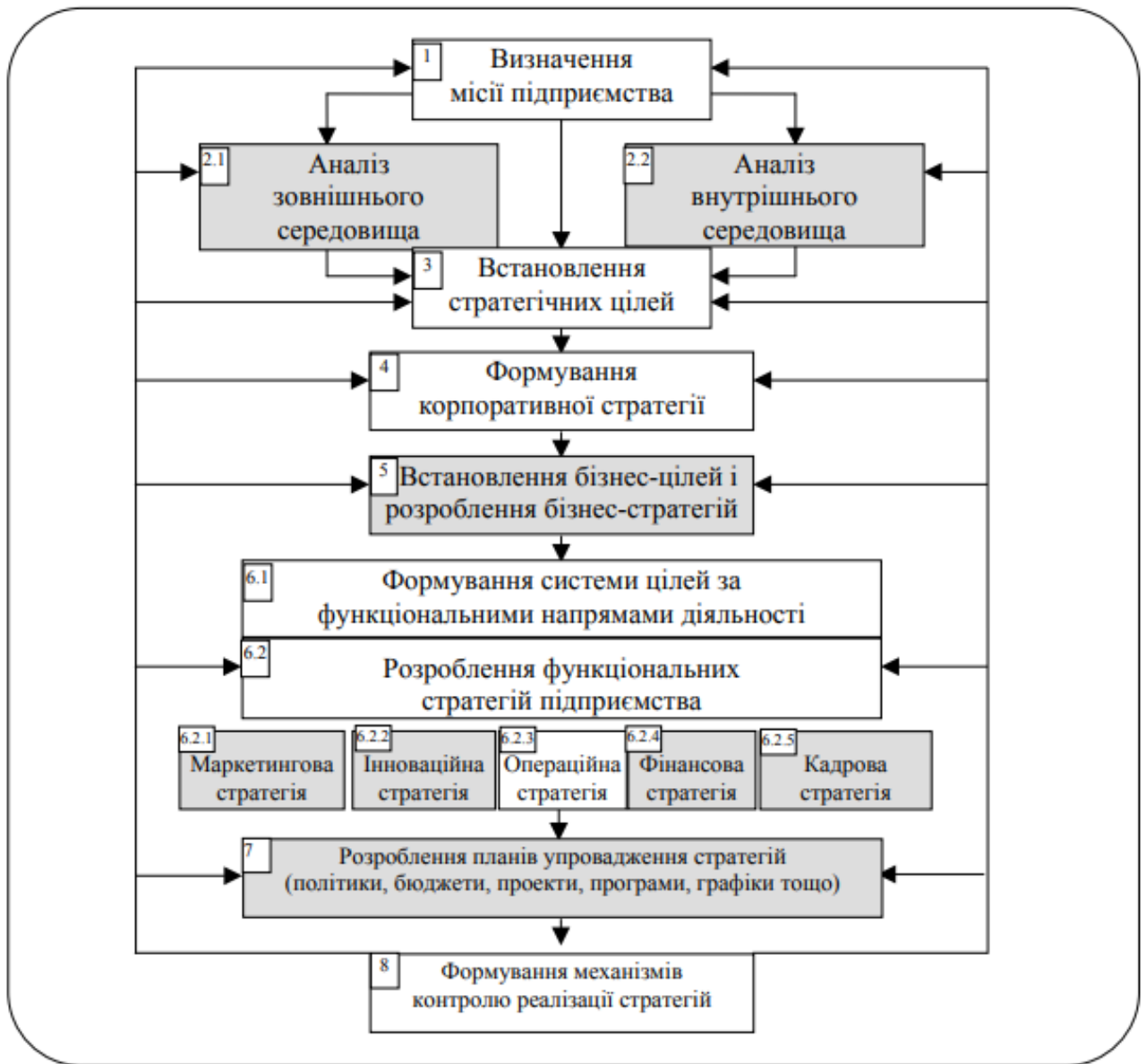


Рис. 1.5. Узагальнена модель процесу розроблення системи стратегій організації [24]

У будь-якому разі процес розробки операційної стратегії складається з трьох стадій. На стадії розробки створюється загальна концепція стратегії та в її межах — набір варіантів; на стадії доведення варіанти допрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету в усій різноманітності її проявів. Нарешті, на стадії стратегічного вибору варіанти аналізуються й оцінюються, у результаті чого кращий із них приймається як базовий для

спеціальних і функціональних стратегій. В узагальненому вигляді процес розробки і реалізації стратегії можна подати у такій послідовності [26]:

Місія і мета → Аналіз зовнішнього середовища → Аналіз сильних і слабких сторін → Оцінювання стратегії → Управління реалізацією → Аналіз альтернатив при виборі стратегії [26]

Варто підкреслити, що за розробкою стратегії звичайно настає фаза організаційного розвитку, в межах якої вживається заходів для істотного поліпшення стану справ організації, підвищення її конкурентоспроможності й готовності до подальшого розвитку [26].

У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії підприємства. Конкретна модель стратегії – це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах.

Серед різних моделей насамперед розглянемо планову.

Планова модель, по-перше, передбачає визначення стратегії як продуманого, цілком усвідомленого і контрольованого розумового процесу. По-друге, розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і звичайно виражається у вигляді позицій. По-третє, передбачає призначення головного виконавця, відповідального за розробку стратегії. По-четверте, планова модель припускає, що за визначенням стратегії у встановлений час піде її реалізація. По-п'яте, процес планування дає змогу розробляти стратегії, що можуть формулюватися і передаватися різними способами. По-шосте, зазначена модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення певного стратегічного становища [26].

Модель підприємницького типу є теоретичним втіленням таких концептуальних положень: формулювання стратегії є напівусвідомлений процес, що відбувається в голові у лідера-підприємця; тривале вивчення логіки функціонування галузей та глибоке осмислення сформованих тенденцій дають процвітаючому

підприємцю можливість сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під яким, ніби під парасолькою, можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і вживатися відповідні дії; щоб забезпечити продуктивність і гнучкість, бачення перспективи повинне мати неформальний і особистий характер [26].

Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки.

Розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено в вигляді документа.

Розробка стратегії неможлива без визначення цілей. Постановка цілей операційної стратегії здійснюється відповідно до наступних критеріїв:

1) витрати на виробництво продукту (показники: сумарні витрати живої праці і матеріалів; фондівіддача; оборотність товарних запасів; собівартість виробництва одиниці продукту)

2) якість виробництва (показники: процентне співвідношенням дефектів кінцевого продукту; відхилень від системного стандарту виробництва; відсотком браку; періоди часу між поломками або профілактичними ремонтами; витрати на підвищення якості тощо);

3) якість виробничих поставок (показники: співвідношення поставок, зроблених точно в термін; показники затримок і зривів поставок; фінансові втрати за порушення термінів й інших умов доставки продукту тощо);

4) відповідність виробництва попиту або так звана «гнучкість за попитом» (показники: широта асортиментного ряду конкретних продуктів товарів; абсолютні і відносні показники оновлення, як асортименту продуктових груп, так і їхнього внутрішнього асортименту; швидкість відновлення продукту тощо).

Операційна стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона повинна бути пов'язана зі споживачами (по вертикалі) і з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі).

Дана структура відображає бачення менеджерами вищого рівня стратегії підприємства, з якої загалом визначаються цільовий ринок фірми, її виробнича структура, а також її ключове (визначальне) виробництво і можливості.

Таким чином, стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено в вигляді документа. У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії підприємства. Конкретна модель стратегії — це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах. У будь-якому разі процес розробки операційної стратегії складається з трьох стадій. Виходячи з визначення та основних завдання операційної стратегії при її розробці виділяють десять етапів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи. Головною метою операційної стратегії є оптимальність створення та ефективність реалізації операційної стратегії є запорукою якості загальної (корпоративної) стратегії підприємства. Тож, зауважимо на те, що операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії підприємства. Принципово важливим є те, що всі функціональні стратегії підприємства, як то фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами, мають однаковий паритет і тісно

взаємопов'язані між собою. Загальна стратегія підприємства має враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші й, по можливості, усуваючи останні. Своєю чергою, операційна стратегія має бути узгодженою з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Тож, стратегія операційної системи розробляється як складова частина загальної стратегії та тому жодне її завдання не може вступати у суперечність умовам та цілям соціально-економічного розвитку підприємства. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх потужностей, які реалізують операційну діяльність підприємства, з метою досягнення конкурентних переваг. Операційна стратегія повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якої фірми можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів фірми щодо її продукції і/чи послуг.

Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено в вигляді документа. У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії підприємства. Конкретна модель стратегії – це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах. У будь-якому разі процес розробки операційної стратегії складається з трьох стадій. Виходячи з визначення та основних завдання операційної стратегії при її розробці виділяють десять етапів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПІДШИПНИКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика та аналіз результатів діяльності сільськогосподарської інтегрованої структури ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індустріальна група УПЕК, до складу якої входить ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» є однією з найбільших в Україні приватних компаній, що займає лідируючі позиції в декількох продуктових сегментах і виробництві компонентів для найбільших конвеєрів країн Східної Європи, що об'єднує ряд провідних машинобудівних підприємств та інженерних центрів з більш ніж піввіковий історією. УПЕК розробляє і виробляє підшипники і електродвигуни, електротурбокомпресори і насоси, шліфувальні верстати з ЧПУ, трансмісії і шасі, кліматичні системи на базі повітряного циклу, причіпну сільгосптехніку, а також інші машини, обладнання, вузли та компоненти для залізничної, автомобільної, сільськогосподарської, енерго- і електромашинобудівної, оборонної, металургійної та інших галузей. Індустріальна група тримає курс на кардинальне інженерне і виробниче переоснащення, засноване на повазі до традицій наших брендів і забезпеченні технічної спадкоємності, що випускаються [28].

Масштаби діяльності Індустріальної групи УПЕК зачіпають інтереси величезної кількості людей: на підприємствах компанії працює понад 8000 осіб. Робота компанії сприяє розвитку високотехнологічної індустрії, а значить, зростання всієї економіки України і благополуччя її громадян [28].

Харківський підшипниковий завод HARP – один з найбільших виробників підшипникової продукції в Східній Європі і єдине в Україні підприємство, що випускає підшипники для залізничного транспорту. З січня 2000 р завод входить до Індустріальної групи УПЕК [28].

Площа займаної заводом території становить понад 45 га, персонал компанії складає близько 3 тис. співробітників [28].

Асортимент продукції, що випускається включає більше 500 типів кулькових і циліндричних роликів підшипників зовнішнім діаметром від 30 до 400 мм під відомими торговими марками HARP, HARP AGRO і HARP AUTO. Технологічні лінії і обладнання Заводу дозволяють випускати до 30 млн. підшипників щорічно [28].

Основні види продукції виробництва АТ "ХАРП" - підшипники кулькові з зовнішнім діаметром от 30 до 240 мм бренд HARP (ХАРП), HARP-AGRO, HARP-AUTO: " кулькові радіальні однорядні підшипники серій 114-120, 204-222, 304-322, 406-414. " кулькові радіально-упорні однорядні и двохрядні підшипники серій 46118, 46120, 256907. " кулькові радіальні двохрядні підшипники серій 1203-1217, 1300-1315, 1506-, 1606-, 11204-, 11305-11316 и др. " кулькові радіальні однорядні підшипники (нестандартні) серій 1580000, 1680000, 480000, 380000, 680000, 780000. Данні підшипники широко застосовуються в сільгоспмашинобудуванні, автомобільної, добувний, електротехнічної промисловості, в горно-металургійному комплексі, загальному машинобудуванні [28].

Харківський підшипниковий завод – визнаний лідер в розробці і виробництві кулькових підшипників для підприємств сільськогосподарського машинобудування і один з провідних постачальників на підприємства транспортного машинобудування і залізничної галузі. Продукція компанії широко використовується в автомобільній і електротехнічної промисловості, а також в гірничо-металургійному комплексі [28].

У 2007р. до традиційних для заводу напрямками додалося виробництво горячештампованной і токарнообработаних напівфабрикатів і компонентів автомобільних, залізничних та індустриальних підшипників, а в 2015 р ХАРП відкрив нову для себе нішу - виробництво підшипникових вузлів під торговою маркою HARP AGRO UNIT, широко застосовуваних у вітчизняній та імпортової сільгосптехніки [28].

Розробка і постійне вдосконалення продуктів ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» забезпечується завдяки високому професіоналізму та величезному досвіду фахівців власних Інженерного центру Українське конструкторсько-

технологічне бюро підшипникової промисловості (УКТБПП) і Об'єднаного інженерного центру УПЕК. УКТБПП – провідний в Україні центр розробки кулькових і роликів підшипників для широкого переліку галузей народного господарства і головна організація, що здійснює розробку державних стандартів і нормативної документації по підшипникової продукції в країні [28].

Висока якість продукції ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» підтверджується стабільно високим попитом з боку клієнтів на наші підшипникові рішення – підшипники і підшипникові вузли успішно експортуються в широкий перелік країн Європи, Африки та Близького Сходу, серед яких Болгарія, Латвія, Литва, Польща, Єгипет, Іран та ін. [28].

Проблеми, які впливають на діяльність емітента; ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень Найбільш серйозною перешкодою для розвитку підприємства є експансія на наш ринок дешевих підшипників виробництва КНР. У даний момент метою підприємства є підвищення репутації бренда й вихід у сегмент більш якісних підшипників, а також аутсорсинг компонентів для провідних світових виробників підшипників. Основними гравцями на міжнародному ринку є такі транснаціональні компанії як SKF, FAG, Timken. На українському й російському ринках відсоток продажів таких компаній нижче через високу вартість їх продукції. На пострадянському просторі лідерами по продажах є виробники більш дешевих підшипників. Експансія дешевих китайських підшипників призвела до збільшення їх продажу в нижньому сегменті ринку. Однак більша частина цих підшипників має дуже низьку якість. Досить розповсюдженим у галузі явищем є аутсорсинг компонентів, при цьому предметом продажу можуть бути як кінцеві складальні одиниці (кільця, сепаратори, заклепки), так і їхні напівфабрикати. Особливості галузі є той факт, що впровадження нових технологій зовсім не гарантує підвищення прибутку. Строк амортизації нового обладнання складає 7-12, а іноді і більше років. Додатковою перешкодою став 10% митний збір з боку Російської федерації на нашу продукцію [28].

На основі аналізу фінансової звітності можна визначити фінансово-економічний стан ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» та результати його діяльності.

Таблиця 2.1

Аналіз господарчих активів ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» [1,28]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1740	1435	179453	-305	178018
первинна вартість	10102	10102	188425	0	178323
накопичена амортизація	8362	8667	8972	305	305
Основні засоби (залишкова вартість)	1151866	1097887	1249469	-53979	151582
первинна вартість	2999430	2872700	3017171	-126730	144471
знос	1847564	1774813	1767702	-72751	-7111
Інвестиційна нерухомість	913	941	3289	28	2348
Інші фінансові інвестиції	16			-16	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	14224	14926	1823	702	-13103
Інші необоротні активи	23527	24036	23454	509	-582
Разом необоротних активів	1192286	1139225	1457488	-53061	318263
Оборотні активи				0	0
Запаси	304110	275357	250470	-28753	-24887
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуг	169036	79578	88358	-89458	8780
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	5961	9469	21658	3508	12189
з бюджетом	71	802	287	731	-515
Інша поточна дебіторська заборгованість	23548	41716	36322	18168	-5394
Поточні фінансові інвестиції	9989	2205	6000	-7784	3795
Гроші та їх еквіваленти	1075	287	573	-788	286
Разом оборотних активів	513790	409414	403668	-104376	-5746
Разом господарчих активів	1706076	1548639	1863446	-157437	314807
Показники					
Показник зносу нематеріальних активів, %	82,78	85,79	4,76	3,02	-81,03
Показник зносу основних засобів, %	61,60	61,78	58,59	0,18	-3,19
Коефіцієнт термінової платоспроможності, %	0,13	0,03	0,04	-0,10	0,01
Коефіцієнт загальної платоспроможності, %	24,70	13,76	10,79	-10,94	-2,98

Дані аналізу, які подано у табл. 2.1 свідчать, що у своїй діяльності досліджуване підприємство цілком забезпечене активами, як оборотними, так і необоротними, питома вага яких протягом досліджуваного періоду майже однакова. Серед негативних моментів, на які необхідно звернути увагу керівництву підприємства виділяються такі: 1) високий ступінь зносу основних засобів, який, хоча і знижується протягом досліджуваного періоду, але все ж таки залишається високим – майже 60%; 2) зниження вартості запасів та зростання дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги) у 2021 р.

порівняно з 2020р.; 3) знизьке значення показника термінової платоспроможності та зависоке значення загального рівня платоспроможності через значну питому вагу суми дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз джерел фінансування активів

ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» [1,28]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Власний капітал					
Зареєстрований капітал	15000	15000	15000	0	0
Капітал у дооцінках	605785	551826	705409	-53959	153583
Додатковий капітал	17	17	178340	0	178323
Емісійний дохід	17	17	17	0	0
Нерозподілений прибуток (непо- критий збиток)	-1640931	-1680362	-1631578	-39431	48784
Разом власний капітал	-1020129	-1113519	-732829	-93390	380690
Довгострокові зобов'язання				0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	118134	111078	110635	-7056	-443
Довгострокові кредити банків	892925	761412	784621	-131513	23209
Інші довгострокові зобов'язання	855977	800325	267770	-55652	-532555
Довгострокові забезпечення	14783	17430	18504	2647	1074
Разом довгострокових зобов'язань	1881819	1690245	1181530	-191574	-508715
Поточні зобов'язання				0	0
Короткострокові кредити банків	197936	191837	178495	-6099	-13342
Векселі видані	15370	2240	13636	-13130	11396
Поточна кредиторська заборгова- ність за: товари, роботи, послуги	219520	254242	272928	34722	18686
розрахунками з бюджетом	16930	41307	70440	24377	29133
розрахунками зі страхування	2672	11755	17636	9083	5881
розрахунками з оплати праці	20633	37002	57231	16369	20229
Поточна кредиторська заборгова- ність за одержаними авансами	26223	17048	45487	-9175	28439
Поточна кредиторська заборгова- ність за одержаними авансами	26223	17048	2121	-9175	-14927
Поточні забезпечення	15825	14982	14358	-843	-624
Інші поточні зобов'язання	327156	399379	742413	72223	343034
Разом поточних зобов'язань	844386	971913	1414745	127527	442832
Разом джерел фінансування	1706076	1548639	1863446	-157437	314807
Показники				0	0
Коефіцієнт фінансової незалежності	0	0	0	0	0
Коефіцієнт довгострокової фінансо- вої незалежності	50,51	37,24	24,08	-13,27	-13,16
Коефіцієнт фінансового ризику	100,00	100,00	100,00	0	0

Показники аналізу джерел фінансування господарчих активів ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» показав, що на підприємстві повністю відсутній власний капітал та склалася ситуація, коли сума власного залученого капіталу перекривається розмірами отримуваних збитків попередніх періодів. Тож фінансовий стан підприємства можна вважати незадовільним з високим рівнем фінансового ризику при здійсненні своєї діяльності. Полегшує ситуацію наявність значної суми довгострокового запозиченого капіталу у формі довгострокових кредитів банків та інших довгострокових забезпечень. Проте зниження суми такої форми капіталу приводить до зниження довгострокової фінансової незалежності з 50% до 24% протягом досліджуваного періоду. Що також є свідченням погіршення фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» [1,28]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	705437	417480	259809	-287957	-157671
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	535724	376501	247905	-159223	-128596
Валовий: прибуток	169713	40979	11904	-128734	-29075
Інші операційні доходи	112115	56623	30361	-55492	-26262
Адміністративні витрати	78108	81154	71693	3046	-9461
Витрати на збут	35443	13614	8121	-21829	-5493
Інші операційні витрати	83602	119397	102586	35795	-16811
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)	84675	-116563	140135	-201238	256698
Інші фінансові доходи	182636	2535	11904	-180101	9369
Інші доходи	163666	343649	886989	179983	543340
Фінансові витрати	139761	200596	238784	60835	38188
Інші витрати	225984	128466	470448	-97518	341982
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	61600	-99337	53880	-160937	153217
Рентабельність активів, %	3,61	0,00	2,89	-3,61	2,89
Рентабельність власного капіталу, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Рентабельність реалізації, %	12,00	0,00	53,94	-12,00	53,94
Рентабельність витрат, %	24,06	9,82	4,58	-14,24	-5,23

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» вказав на нерівномірність динаміки їхніх розмірів, починаючи з

падіння чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду. Так у 2019 р. підприємство отримувало прибутки (валовий, операційний та чистий), що дозволило встановити такі рівні рентабельності його діяльності як: економічна рентабельність – 3,61%, комерційна рентабельність – 12% та рентабельність витрат – 24%. Тож у 2019 р., через низькі значення показників, діяльність підприємства була малорентабельною. Проте вже у 2020 р. ситуація погіршується і підприємство отримало збитки від операційної та загальної діяльності. У 2021 р. керівництво підприємства намагається виправити ситуацію до рівня 2019р., але таке вирівнювання відрізняється своєю нерівномірністю між прибутковими показниками, що у свою чергу позначилося на рівні рентабельності діяльності у 2021р., де економічна рентабельність склала лише 2,89% та рентабельність витрат (через падіння доходу) – 4,58%.

Таким чином, Харківський підшипниковий завод HARP – один з найбільших виробників підшипникової продукції в Східній Європі і єдине в Україні підприємство, що випускає підшипники для залізничного транспорту. З січня 2000 р завод входить до Індустріальної групи УПЕК. Асортимент продукції, що випускається включає більше 500 типів кулькових і циліндричних роликів підшипників. У своїй діяльності досліджуване підприємство цілком забезпечене активами, як оборотними, так і необоротними. Аналіз їхнього стану та динаміки зміни сум вказує на певну низку проблем, які розкрито у дипломній роботі. Через відсутність власного капіталу у фінансуванні активів підприємства, його фінансовий стан можна вважати незадовільним з високим рівнем фінансового ризику при здійсненні своєї діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» вказав на нерівномірність динаміки їхніх розмірів, починаючи з падіння чистого доходу від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду. Так, в 2019 та 2021 р. підприємство отримало прибуток, а 2020 р. відзначився отриманням збитку від звичайної діяльності. Тож, всі зазначені чинники говорять про недосконалість стратегічного управління особливо у частині організації та реалізації операційної діяльності.

2.2. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності сільськогосподарської інтегрованої структури ПрАТ «Харківський підшипниковий завод».

ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» є єдиним вітчизняним виробником залізничних підшипникових вузлів при цьому має всі необхідні сертифікати якості і схвалення для постачань в країни СНД та зарекомендував себе як надійний постачальник якісних підшипників. АТ "ХАРП" освоїв виробництво роликів підшипників CRB 130x240 та CRB 120x240 для букс залізничних вагонів, що застосовуються на залізничному транспорті Європейських країн [28].

В умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку ПрАТ «ХАРП» упевнено розширює свою присутність на міжнародній арені завдяки орієнтації на високу якість, кращі інженерні традиції та інновації. В найближчих планах вихід на ринки Armenii, Грузії, Таджикистану, Туреччини, Словаччини та Польщі. Продовжується розробка та освоєння нової лінійки ущільнень підвищеної герметичності для сільськогосподарської техніки, завдяки яким підшипниковий вузол став таким, що не обслуговується і 100 % герметичним В планах на 2020 рік виділена підготовка до випуску приблизно 18 нових типів підшипників та підшипникових вузлів аграрного напрямку, та 10 типів підшипників для залізничного транспорту [28].

Індустріальна група УПЕК, до складу якої входить ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» включає Об'єднаний інженерний центр (ОІЦ) з рядом профільних інженерних центрів і кілька провідних машинобудівних підприємств з більш ніж піввіковий історією: Харківський підшипниковий завод (ХАРП); Лозівський ковальсько-механічний завод (ЛКМЗ); Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (ХЕЛЗ); Харківський верстатобудівний завод (Харверст); Українська ливарна компанія (УЛК) [28].

Структура компанії організована по дивізіональному принципом – продукцію підприємств Індустріальної групи УПЕК на ринку представляють дивізіони, що враховують клієнтські запити і об'єднані по продуктовому

принципу: агродивізіон, автомобільний, залізничний, електротехнічний, верстатобудівний, дивізіон спецтехніки [28].

Як частина найбільшої приватної машинобудівної компанії в Україні – Індустріальної Групи УПЕК – ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» цілком поділяє місію, бачення і цінності головний Компанії [28].

Місія ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у [28]:

розвитку машинобудівну індустрію як основу економічного зростання компанії, регіону та країни;

збереженні і примноженні кращих інженерних традицій, інтегруючись при цьому в світове технологічне простір;

створення інноваційних продуктів, які роблять підприємство і його клієнтів сильніше, а світ навколо – більш досконалий.

Цінностями ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» є [28]:

люди – порядність, лояльність і командний дух;

знання – безперервне поліпшення технічного рівня і якості продукції;

ідеї – створення і впровадження інновацій.

ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» не має дочірніх підприємств.

До складу заводу входять 18 цехів та 26 відділів та служб.

Організаційна структура підприємства була вдосконалена шляхом об'єднання відділів "Перспективного розвитку" та "Нестандартного обладнання". З метою скорочення витрат на управління і зниження собівартості виробленої продукції, зберігаючи високу якість трудових ресурсів, протягом року постійно удосконалювався штатний розклад структурних підрозділів підприємства. Управління і контроль за діяльністю

Корпоративне управління ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» здійснюють наступні органи [28]:

1) Загальні збори акціонерів – вищий орган управління товариства;

2) Наглядова рада – орган товариства, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та чинним законодавством України, контролює та регулює діяльність виконавчого органу товариства. За

рішенням Загальних зборів акціонерів у товаристві створюється Наглядова рада товариства у кількості 3 осіб терміном на три роки. Структура: Голова Наглядової Ради та два члени Наглядової ради. Голова Наглядової ради – Черномаз В.І., Члени Наглядової ради – Козлов І.В., Воробйов В.В.

3) Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган товариства, який діє без довіреності від імені товариства та здійснює керівництво поточною діяльністю товариства. Генеральний директор – Хміль Сергій Іванович

Персонал ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» [28].

За 2020 р. період середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 1389 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 6 осіб, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 0 осіб (станом на 31 грудня звітного року), фонд оплати праці штатних працівників у 2019 р. – 124 362,3 тис. грн. Крім того, зазначаються факти зміни розміру фонду оплати праці, його зменшення відносно попереднього року на 11 601,3 тис. грн.

За 2021 р. середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 1074 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 7 осіб, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 8 осіб (станом на 31 грудня звітного року), фонд оплати праці штатних працівників у 2021 р. – 101 348,3 тис. грн. Крім того, зазначаються факти зміни розміру фонду оплати праці, його зменшення відносно попереднього року на 23 014 тис. грн.

Фонд оплати праці змінюється відповідно графіка зростання мінімальної заробітної плати та зміни обсягів виробництва.

Належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами, які є складовими частинами загальної кадрової програми: 1) при прийомі на роботу шляхом співбесіди досконало вивчається компетентність кандидатів; 2) з метою скорочення терміну входження в посаду, досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні строки і підвищення кваліфікації, на період випробувального терміну керівники і спеціалісти проходять стажування; 3)

кандидати, які не мають робітничої професії, направляються в навчальний центр управління персоналу для навчання робітничій професії; 4) в разі необхідності працівники підприємства проходять навчання в учбово- курсових комбінатах м. Харкова та інших навчальних закладах; 5) навчальний центр проводить перепідготовку і підвищення кваліфікації робітників, які вже працюють на підприємстві; 6) з метою підвищення престижу робітничих професій щорічно на підприємстві проводиться відбірковий заводський чемпіонат "Золоті руки УПЕК"; 7) навчальний центр проводить підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів; 8) з метою переходу на якісно новий рівень розробки конструкторсько-технологічної документації в ПрАТ "ХАРП" проводиться навчання конструкторів і технологів системи "КСА 2009"; 9) в рамках забезпечення потреб підприємства фахівцями різних спеціальностей та освітньо-кваліфікаційних рівнів АТ "ХАРП" у складі індустріальної групи АТ "УПЕК" співпрацює з Національно-технічним університетом "ХПІ" за програмою "Техноград", яка є навчально-науково-виробничим комплексом інформаційних технологій проектування конкурентноспроможних машин, вузлів і деталей, забезпечення їх надійності та ресурсу. Для досягнення цілей діяльності комплексу "Техноград" НТУ "ХПІ" готує для АТ "ХАРП" фахівців, які здатні адаптуватися до умов ринку за допомогою індустріальної групи "УПЕК"; 10) на підприємстві розроблена "Концепція системи роботи з навчальними закладами з відбору молодих спеціалістів для працевлаштування в АТ "ХАРП"; 11) з метою проведення профорієнтаційної роботи серед учнів шкіл Орджонікідзевського району м. Харкова, студентів коледжів, ліцеїв, технічних училищ, управління персоналу проводить для них оглядові екскурсії по заводу. Робота управління персоналу та навчального центру планується на поточний рік, план роботи затверджується керівником підприємства. На підприємстві працює близько 1300 співробітників. З них жінок- більше 500 чоловік, близько 150 чоловік займають керівні пости різних рівнів, з яких 50% складають жінки [28].

Таким чином, в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку ПрАТ «ХАРП» упевнено розширює свою присутність на міжнародній арені завдяки

орієнтації на високу якість, кращі інженерні традиції та інновації. В найближчих планах вихід на ринки Armenii, Грузії, Таджикистану, Туреччини, Словаччини та Польщі. Структура Індустріальної групи УПЕК, до складу якої входить ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», організована по дивізіональному принципу. Місія ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у: розвитку машинобудівну індустрію як основу економічного зростання компанії, регіону та країни; збереженні і примноженні кращих інженерних традицій, інтегруючись при цьому в світове технологічне простір; створення інноваційних продуктів, які роблять підприємство і його клієнтів сильніше, а світ навколо – більш досконалий. Корпоративне управління ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» здійснюють наступні органи: 1) Загальні збори акціонерів; 2) Наглядова рада; 3) Генеральний директор. Діяльність товариства забезпечується високо компетентним персоналом, належний рівень компетентності персоналу забезпечується наступними заходами, які є складовими частинами загальної кадрової програми.

2.3. Дослідження результатів операційної діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» та стану стратегічного управління таким функціональним об'єктом.

Стратегічна мета ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у створення нових поколінь високотехнологічної продукції, конкурентної на глобальних ринках, яка забезпечить стабільний розвиток компанії та зростання добробуту її співробітників [28].

Продукція, що випускається на ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» продукція виготовляється на високопродуктивному вітчизняному та імпортному обладнанні з ЧПУ [28].

Потужності компанії включають в себе комплекс виробництв основного і допоміжного характеру: складальне виробництво кулькових і роликових підшипників, ковальсько-пресове, автоматно-токарне, інструментальне і шліфувально-складальне виробництва, виробництво холодної та гарячої штампування,

комплекс спеціалізованих лабораторій і станцію випробування підшипників.

Особливу увагу підприємство приділяє впровадженню найсучасніших технологій, які дозволяють підвищити надійність виробництва, скоротити витрати і поліпшити експлуатаційні показники випускаються підшипників.

Розуміючи, що високоякісний продукт можна зробити лише завдяки використанню найсучаснішого обладнання, ПрАТ «ХАРП» вкладає значні кошти в перманентне оновлення і модернізацію своїх виробничих потужностей, не забуваючи про підвищення кваліфікації основного персоналу [28].

Використання найсучаснішого обладнання від світових лідерів машинобудування (Behringer, OKUMA, FAMAR, VERKON, GOODWAY, ELTERMA) вже сьогодні дозволило ХАРП сформувати один з найбільших в Україні парк верстатів з ЧПУ. Процес виробництва на заводі включає в себе ряд технологічних операцій, що супроводжуються використанням промислового обладнання.

Кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства, повністю регламентується Системою менеджменту бізнесу, розробленою на підставі міжнародних стандартів МС ІСО 9001:2015, ІАТФ 16949:2016, ІСО 14001:2015, по яким АТ "ХАРП" сертифіковане. Реалізація кадрової програми базується на основі Карти процесу "Управління людськими ресурсами" (П5). Карта процесу складається з таких операцій: А1 Визначення компетентності персоналу; А2 Планування потреб в кадрах; А3 Підбір, відбір, прийом та звільнення персоналу; А4 Планування підготовки персоналу; А5 Організація і проведення навчання; А6 Оцінка результатів навчання; А7 Аналіз діяльності з управління персоналом [28].

Стратегія подальшої діяльності емітента щонайменше на рік (щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану, опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому) .

ПрАТ «ХАРП» планує продовжити модернізацію залізничного потоку, паралельно займатиметься розробкою й освоєнням нової продукції для рухомого й тягового складу залізниць СНД. Завод намічає вивести на ринок ряд принципово нових для підшипникової галузі виробів власної розробки, таких,

наприклад, як касетні дуплексні підшипникові вузли, застосування яких дасть можливість залізницям заощадити значні кошти на експлуатації рухомого складу. На найближчий рік у напрямку зміцнення позицій на існуючих ринках та підвищення конкурентоспроможності продукції планується [28]:

розширення номенклатурного ряду підшипників, що постачаються ключовим клієнтам, шляхом освоєння нових типів продукції та виведення на ринок підшипників для автомобільного ринку під маркою HARP-AUTO та підшипників для сільськогосподарського ринку під маркою HARP-AGRO;

збереження позицій та збільшення долі поставок конвеєрним підприємствам;

зменшення собівартості підшипників, що виробляються шляхом реорганізації виробничого процесу та оптимального використання виробничих площ;

подальше переведення ключових конвеєрних підприємств країн СНД на прямі поставки підшипників, розширення поставок найбільшим автовиробникам.

ПрАТ «ХАРП» є єдиним вітчизняним виробником залізничних підшипникових вузлів при цьому має всі необхідні сертифікати якості і схвалення для постачань в країни СНД та зарекомендував себе як надійний постачальник якісних підшипників. АТ "ХАРП" освоїв виробництво роликових підшипників CRB 130x240 та CRB 120x240 для букс залізничних вагонів, що застосовуються на залізничному транспорті Європейських країн. У 2019 році АТ "ХАРП" провів успішну сертифікацію цієї номенклатури підшипників, що дозволило вийти на європейський ринок залізничних підшипників, який демонструє позитивну динаміку, що сприяє збільшенню об'ємів реалізації підприємства [28].

Через всесвітню пандемію COVID-19 та введення карантинних обмежень щодо переведення масових заходів на території України та поза межами держави у 2020 році підприємство не приймало участі у виставках та ярмарках. Наразі для просування продукції у віртуальному середовищі та підтримання на найвищому рівні комунікацій зі своїми економічними контрагентами й контактними групами Товариство веде активну діяльність щодо просування товарної номенклатури через мережу інтернет.

Знос основних засобів операційного призначення становить 58,50%.

Таблиця 2.4

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю) за 2021р. [28]

	Власні основні засоби, тис. грн.		Орендовані основні засоби, тис. грн.		Основні засоби всього, тис. грн.	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Виробничого призна- чення:	1097887	1249469	0	0	1097887	1249469
будівні та споруди	262607	430290	0	0	262607	430290
машини та обладнання	753128	745403	0	0	753128	745403
транспортні засоби	2692	853	0	0	2692	853
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	79460	72923	0	0	79460	72923
Невиробничого призна- чення:						
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	941	3289	0	0	941	3289
інші	0	0	0	0	0	0
Всього	1098828	1252758	0	0	1098828	1252758

Первісна вартість основних засобів в сумі 3017171 тис. грн., накопичена амортизації 1767702 тис. грн. та в рядку 1010 Балансу вказана залишкова вартість основних засобів в сумі 1249469 тис. грн. За рік не було одержано основних засобів за фінансовою орендою, не передавалися в оперативну оренду основні засоби. Наявність основних засобів підтверджена проведеною інвентаризацією при цьому відхилень від даних обліку не встановлено. Ступінь використання 100%. Всі основні засоби власні. Всі основні засоби знаходяться на території товариства. На підприємстві є основні засоби оформлені в заставу

Таблиця 2.5

Інформація щодо вартості чистих активів емітента [28]

Найменування показника, тис. грн.	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів	- 732829	-1141119
Статутний капітал	15000	15000
Скоригований статутний капітал	15000	15000

Розрахункова вартість чистих активів менше скоригованого статутного капіталу. До того ж, треба взяти до уваги, що мінімальний статутний капітал АТ на

кінець звітного періоду становить 5216 тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» [1,28]

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Динаміка	
				2020р./ 2019р.	2021р./ 2020р.
Матеріальні затрати	395106	228565	139026	-166541	-89539
Витрати на оплату праці	139015	122854	101615	-16161	-21239
Відрахування на соціальні заходи	32730	29951	25237	-2779	-4714
Амортизація	71627	70033	30877	-1594	-39156
Інші операційні витрати	84173	109997	83481	25824	-26516
Разом	748475	535576	380236	-212899	-155340

Аналіз витрат операційної діяльності показав, що найбільша питома вага серед всіх витрат належить матеріальним витратам, що відповідає специфіці діяльності заводу. Спостерігається тенденція падіння всіх видів витрат, що говорить про зниження обсягів виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, стратегічна мета ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у створення нових поколінь високотехнологічної продукції, конкурентної на глобальних ринках, яка забезпечить стабільний розвиток компанії та зростання добробуту її співробітників. Продукція, що випускається на ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» продукція виготовляється на високопродуктивному вітчизняному та імпортному обладнанні з ЧПУ. Особливу увагу підприємство приділяє впровадженню найсучасніших технологій, які дозволяють підвищити надійність виробництва, скоротити витрати і поліпшити експлуатаційні показники випускаються підшипників. Кадрова програма, яка спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства, повністю регламентується Системою менеджменту бізнесу. Стратегія подальшої діяльності емітента щонайменше на рік. Все означене потребує від керівництва підприємства правильної розробки операційної стратегії, яка дозволить стабілізувати та вивести на новий рівень ефективність операційної діяльності заводу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Харківський підшипниковий завод HARP – один з найбільших виробників підшипникової продукції в Східній Європі і єдине в Україні підприємство, що випускає підшипники для залізничного транспорту. З січня 2000 р завод входить до Індустріальної групи УПЕК. Асортимент продукції, що випускається включає більше 500 типів кулькових і циліндричних роликів підшипників. У своїй діяльності досліджуване підприємство цілком забезпечене активами, як оборотними, так і необоротними. Аналіз їхнього стану та динаміки зміни сум вказує на певну низку проблем, які розкрито у дипломній роботі. Через відсутність власного капіталу у фінансування активів підприємства, його фінансовий стан можна вважати незадовільним з високим рівнем фінансового ризику при здійсненні своєї діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» вказав на нерівномірність динаміки їхніх розмірів.

В умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку ПрАТ «ХАРП» упевнено розширює свою присутність на міжнародній арені завдяки орієнтації на високу якість, кращі інженерні традиції та інновації. Місія ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у: розвитку машинобудівну індустрію як основу економічного зростання компанії, регіону та країни, а також збереженні і примноженні кращих інженерних традицій.

Стратегічна мета ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у створення нових поколінь високотехнологічної продукції, конкурентної на глобальних ринках, яка забезпечить стабільний розвиток компанії та зростання добробуту її співробітників. Особливу увагу підприємство планує приділити впровадженню найсучасніших технологій, які дозволяють підвищити надійність виробництва, скоротити витрати і поліпшити експлуатаційні показники випускаються підшипників. Кадрова програма повністю регламентується Системою менеджменту бізнесу. Стратегія подальшої діяльності емітента щонайменше на рік. Все означене потребує від керівництва підприємства правильної розробки операційної стратегії, яка дозволить стабілізувати та вивести на новий рівень ефективність операційної діяльності заводу.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення структури операційної системи промислового підприємства згідно цілей його розвитку у довготерміновій перспективі

Операційна стратегія промислового підприємства має ґрунтуватися на стратегічній цілі розвитку промислового підприємства, що викликає необхідність удосконалення структури операційної систем промислового підприємства і на цій основі виробити структурно-логічний взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства.

Перш ніж перейти до пропозицій з удосконалення операційної системи згідно цілей розвитку промислового підприємства звернемося до питання розширеної структури такої системи. Приклад розширеної структури операційної системи, яка активує операційну діяльність, та є більш притаманною для промислового підприємства, розглянуто у праці В. А. Захарова. Така система складається із наступних елементів:

1) «перероблювальна підсистема – виконує продуктивну роботу, пов'язану з перетворенням входів (праця, матеріали, капітал) у виходи (послуги, продукція). Для промислових підприємств основним результатом діяльності буде створення готової продукції. Підсистемі необхідні: матеріали (зокрема, сировина, заготовки, напівфабрикати, паливо), що використовуються переробною підсистемою з метою виробництва готової продукції; капіталовкладення у вигляді споруд і будівель, устаткування; інформація про досягнення в різних галузях науки та технології виробництва із зовнішнього середовища; подача енергії від комунальних служб або від підсистеми забезпечення для освітлення, опалювання, кондиціювання приміщень підприємства, а також енергія для роботи устаткування» [9];

2) «забезпечувальна підсистема – забезпечує безперебійне функціонування

перероблювальної системи. Вона не пов'язана напряду з виробництвом виходу (готової продукції), але виконує необхідні функції забезпечення перероблювальної підсистеми. На промислових підприємствах підсистема забезпечення включає такі елементи: інструментальний цех (службу), ремонтноексплуатаційну службу, транспортний цех, склади, підстанція або теплоелектростанція (забезпечує теплом і електроенергією) та інше. До працівників підсистеми забезпечення відносить допоміжних робітників» [9];

3) «підсистема планування і контролю призначена для поточного управління операційною системою і пов'язана з її підсистемами і зовнішнім середовищем. У цій підсистемі приймаються рішення й видаються управлінські дії в переробну підсистему для організації її роботи. Із внутрішнього середовища надходить інформація про стратегії діяльності підприємства, плани роботи перероблювальної підсистеми, стан виробничих ресурсів. Також підсистема на підприємстві здійснює оперативне управління, яке охоплює питання поточного завантаження виробничих потужностей, визначення напрямків руху матеріальних потоків, календарного планування руху предметів праці в просторі й часі, оперативного контролю й регулювання ходу виробництва на підприємстві, контроль якості продукції» [9, 11].

4) «сервісна підсистема призначена для більш ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища, а саме – взаємозв'язку та надання додаткових послуг споживачам продукції підприємства (транспортування продукції споживачу, гарантійне та післягарантійне обслуговування і ремонт продукції, отримання зворотного зв'язку від клієнтів). Сервіс – це одна з основних господарських операцій. Будь-яка організація прагне до застосування можливих комбінацій основних видів операцій. Було б помилкою розглядати сферу виробництва і сферу послуг як дві різні або, тим більше, як єдино можливі альтернативи. І та, і інша містять у собі і транспортування, і торгівлю, і постачання. Необхідно враховувати таке: якщо підприємство буде приділяти сервісу занадто мало уваги, то клієнти будуть незадоволені, якщо занадто багато – діяльність може стати неефективною через збільшення витрат. Операційна

функція повинна підтримувати баланс між усіма чотирма видами операцій, а контроль за діяльністю операційної системи має проводитися так, щоб відбивати цей баланс» [9].

Тож, у дослідженні підтримується думка, що операційна система належить до категорії складних систем. Вона характеризується такими рисами [44]:

1) Кожна операційна система складається з великої кількості елементів. Одночасно кожна операційна система є єдиним цілим, тому що всі елементи взаємозалежні.

2) Операційна система вирішує комплекс різноманітних функціональних завдань: управління технічною підготовкою виробництва; техніко-економічне управління; оперативне управління; управління кадрами; управління фінансами та ін.

3) Операційні системи залежно від типу й структури побудови мають складну мережу передачі інформації (кільцева, гратчаста, перехресна та інші).

4) Схема підпорядкованості ланок операційної системи, як правило, ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні та проміжні ланки. 5. Операційні системи мають загальну мету: створення продукції з одночасним наданням послуг на ринку споживачів.

6) Для кожної системи є «зони обслуговування», або сегменти ринку.

7) Залежність показників функціональної ефективності та цінності від структури, топології операційної системи та технології її функціонування при одночасному глибокому взаємозв'язку всіх характеристик.

Основне завдання операційної системи – переробляти ресурси, що надходять, у продукцію з метою задоволення конкретних потреб споживачів. Виконуючи це завдання, операційна система покликана допомогти підприємству в досягненні вигідної компетентності та конкурентоспроможності на ринку. (Вигідна компетентність – це показник, що характеризує можливості підприємства виробляти продукцію кращої якості, ніж його конкуренти, а значить зберігати конкурентоспроможність, приваблювати й утримувати споживачів) [11].

Запропонована у дослідженні удосконалена структура операційної систем промислового підприємства та її елементи подані на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Удосконалена структура операційної системи промислового підприємств [9]

Стратегічне управління операційною системою має базуватися на чітких критеріях стабільності та розвитку соціально-економічних критеріїв системи. Головну роль відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному – неперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи [16].

Виходячи з обраної стратегії розвитку підприємства здійснюється розробка стратегічних планів, проектів і програм його розвитку. Внаслідок того, що підприємство є відкритою системою, стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає поліаспектний характер діяльності підприємства, необхідність урахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, а також визначає необхідність формування системи планів, проектів і програм, націлених на його прогресивний розвиток.

На (рис. 3.2) представлена структурно-логічна схема взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитком промислового підприємства.

Для ефективної реалізації стратегії необхідно нею керувати. Процес стратегічного управління найчастіше вбачається як «логічний, систематичний

підхід до створення основних рішень в організації». Разом із тим, для прийняття рішень в умовах невизначеності важливу роль відіграє операційний менеджмент.

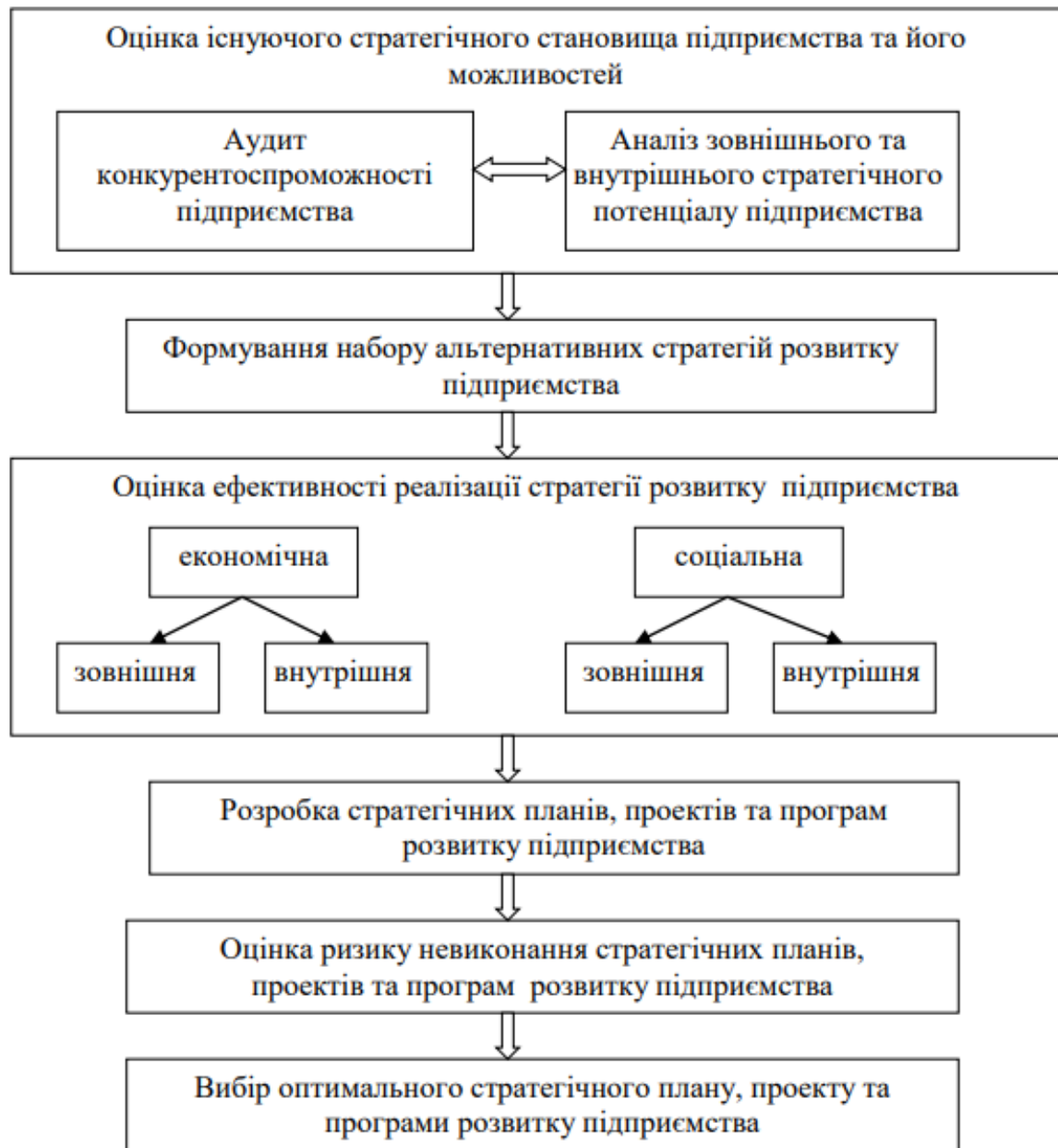


Рис. 3.2. Структурно-логічна схема взаємозв'язку основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства [35]

Стратегія операційної системи промислового підприємства має базуватися на чітких критеріях стабільності та розвитку соціально-економічних критеріїв системи. Головну роль відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному – неперервному

відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик й процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи, тобто дотримання соціально-економічної стійкості підприємства та стандартів його розвитку у майбутньому.

Одним із ефективних методів, який дозволяє закріпити критерії розвитку при розробці операційної стратегії промислового підприємства є система збалансованих показників (СПП) – Balanced Scorecard (BSC), «яка була запропонована на початку 1990-х років професором Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортоном. Ця система заснована на зсуві стратегічних цілей в область планування і контролю операційної діяльності. Цей контроль здійснюється шляхом використання так званих ключових показників ефективності (КПЕ) – Key Performance Indicator (KPI)» [21, 32].

«Сутність BSC полягає в тому, що для сучасної системи управління недостатньо використання суто фінансових показників ефективності, оскільки вони не дають повної інформації про стан підприємства і не дають змоги скласти точний прогноз його розвитку» [21, 29]. Тому необхідно доповнити моніторинг діяльності підприємства іншими видами показників, які слід збалансувати за чотири основні групи: 1) Фінансові показники – традиційні показники фінансової діяльності, віддачі на вкладені кошти, пов'язані з інтересами акціонерів підприємства. 2) Показники задоволеності споживачів – пов'язані із зовнішнім оточенням підприємства і його відносинами зі споживачами. Показниками тут є здатність підприємства задовольнити споживача; здатність утримати споживача; здатність залучати нових споживачів тощо. 3) Процесні показники – характеризують внутрішні бізнес-процеси, які відбуваються всередині підприємства, такі як інноваційний, виробничий процеси, процес матеріально-технічного забезпечення, процес збуту тощо. 4) Показники потенціалу персоналу – пов'язані з можливостями навчання та розвитку персоналу на підприємстві.

Сюди, крім рівня професіоналізму та мотивації персоналу, також входять якість інформаційних систем і організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу управління.

Таким чином, операційна стратегія промислового підприємства має ґрунтуватися на стратегічній цілі розвитку промислового підприємства, що викликає необхідність удосконалення структури операційної систем промислового підприємства і на цій основі виробити структурно-логічний взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства. Стратегія функціонування операційної системи промислового підприємства (операційна стратегія) має базуватися на чітких критеріях стабільності та розвитку соціально-економічних критеріїв системи. Головну роль відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному – неперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик й процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи, тобто дотримання соціально-економічної стійкості підприємства та стандартів його розвитку у майбутньому.

3.2. Формування змін у концептуальному аспекті розробки операційної стратегії промислового підприємства

Як зазначалося раніше, у питаннях реалізації загальної стратегії розвитку підприємства головна роль належить операційної стратегії, оскільки вона пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства. Операційна стратегія підприємства має великий вплив на конкурентоспроможність бізнесу [10, 21].

Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його

функціонування. Розроблення процесу полягає у виборі відповідно технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування й управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства [13].

Особлива роль операційної стратегії полягає у тому, що стабільність функціонування операційної стратегії є необхідною умовою побудови загальної.

Провідний елемент операційної стратегії, так само як і будь-якої іншої спеціалізованої стратегії, – це її особливі стратегічні цілі. За правильно поставленого процесу розроблення, корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії повинна логічно впливати з міні-стратегії організації. Операційна стратегія підтримує стратегію організації таким чином, що у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта [23].

У питанні реалізації загальної стратегії розвитку підприємства головна роль належить операційної стратегії, оскільки вона пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, з наданням послуг, з організацією процесів у всіх підсистемах операційної системи, яка об'єднує всі підрозділи підприємства. Операційна стратегія підприємства має великий вплив на конкурентоспроможність бізнесу [10,21].

З погляду змісту операційна стратегія включає в себе: 1) головну операційну функцію; 2) розміщення виробничих потужностей; 3) проектування продукції і послуг; 4) автоматизацію; 5) баланс виробництва і послуг; 6) номенклатуру й асортимент продукції і послуг; 7) обсяги виробництва продукції і надання послуг; 8) якість бізнес-процесів, продукції та послуг; 9) ціни на продукцію і послуги; 10) доступність.

Розробка операційної стратегії є доволі відповідальним етапом управлінської діяльності та складним процесом, який складається із відповідних етапів і первинно розпочинається з виконання таких заходів як [10]:

- 1) Нейтралізація негативного впливу на організацію шляхом мінімізації

негативного потенціалу (прогнозоване зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, скорочення в майбутньому трудових ресурсів розширення виробництва органічної продукції тощо).

2) Використання детальних вимірів і контролю з метою переконання, що здійснювана операція не порушує встановлених технологічних норм (дотримання термінів і глибини закладення насіння в період сівби, відповідність технологічного процесу встановленим нормативам під час виробництва промислової продукції та ін.)

3) Мінімізація діяльності менеджерів в оперативній роботі за винятком прийняття інвестиційних рішень (створення нових виробничих потужностей, закупівля нового технологічного обладнання, впровадження нових технологій).

4) Пошук умов, які би підтримували відповідну рівновагу в конкурентній боротьбі, забезпечували конкурентоспроможність товарів і продукції (реконструкція підприємства, вдосконалення технології виробництва, підвищення продуктивності праці за рахунок нової техніки, організації праці і підвищення кваліфікації працівників, розширення масштабів виробництва і підвищення його ефективності).

5. Підтримка та посилення загальної організаційної стратегії і впровадження інновацій, що сприяють її ефективному впровадженню (нові технології, нові сорти рослин і породи тварин у сільському господарстві, вдосконалення структури організації).

6) Впровадження технологічних удосконалень, що відповідають світовим технологіям, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності товарів і продукції.

Головним моментом операційної стратегії при її розробці є формування ефективної структури безпосередньо самої операційної системи та обґрунтування методів забезпечення реалізації усіх операційних процесів (як виробничих, так і сервісних). Первинними елементами операційної стратегії, які відповідають за якісну структуру операційної системи та ефективність операційного менеджменту, є прогнозування і планування конкурентних переваг та можливостей

підприємства, планування етапів створення нової вартості продукту, складання основних структурних систем, планування потреб у ресурсах та ін.

Упровадження операційної структурної стратегії вимагає розроблення обґрунтованих операційних систем, а також основних методів, які забезпечать високу ефективність виробничих і сервісних операцій. До первинних операційних систем, що використовуються в операційному менеджменті, належить прогнозування і планування можливостей, планування сукупної продукції, складання структурних систем, планування потреб у матеріалах [34].

Системи планування і контролю повинні відповідати прийнятому способу організації операцій. Ті системи, що підходять для проектної організації, нестосовні для потокової лінії. Системи, що працюють у середовищі з високим ступенем автоматизації та кваліфікованим персоналом, будуть марні у виробництві з дешевою ручною працею, навіть якщо застосовується один і той самий процес [22].

Системи повинні відповідати типу процесу, рівню технології, здібностям персоналу й очікуванням покупця.

У разі розподілених по різних об'єктах операцій системи також повинні слугувати засобом зв'язку між ними, навіть якщо вимоги об'єктів різні.

В ідеальних умовах після ретельного визначення корпоративної і ринкової стратегій має розпочатися проектування відповідних потужностей, процесів і контролюючих структур. На практиці таке відбувається рідко. Організація вже існує, і її потужності більш-менш відповідають вимогам. Створення абсолютно нових потужностей малоймовірно, радше буде обраний шлях прогресивного розвитку [21].

Занадто часто рішення операційних менеджерів у такій ситуації виявляються абсолютно реактивними. Вони намагаються задовольнити запити маркетингу, які, як правило, суперечать один одному, за допомогою наявних потужностей. Зміни відбуваються або за вказівкою зверху, або частково у міру появи фондів, або як наслідок висновків консультантів, але зазвичай без плану і реальної зацікавленості. У результаті з'являється щось працююче, але не дуже

добре, й організація продовжує залишатися вкрай вразливою для конкурентів.

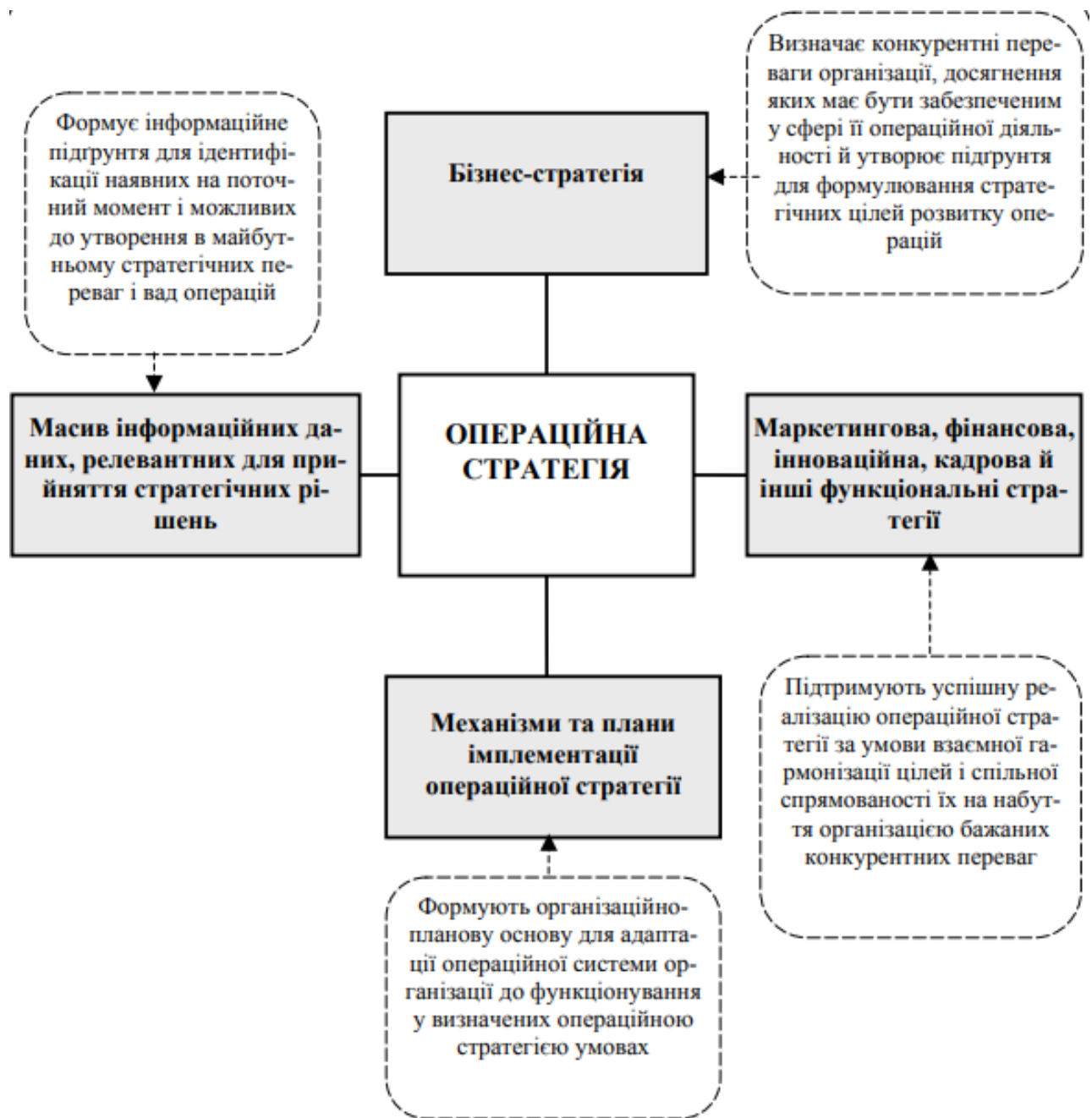


Рис. 3.3. Сформований концептуальний контекст розробки операційної стратегії промислового підприємства [24]

Операційний менеджмент може зробити дві корисні речі для створення логічної та узгодженої, застосовної для впровадження стратегії. По-перше, визначити свою відмінну компетенцію: чи є компанія кращою за якістю, обсягами, витрат, реакцією на зміни уподобань покупців тощо [32]. Якщо вдається

виокремити відмінну сферу компетенції, її необхідно розвивати і культивувати. Маркетинг повинен бути сконцентрований на тому, в чому гарні операції, а організації загалом слід заохочувати і покращувати це (за умови, звичайно, що є відповідний ринок збуту).

По-друге, операційний менеджмент може порівняти власну стратегію, що виражається в реальних діях підприємств, з вимогами ринку, на якому вона ці дії здійснює. У результаті будуть визначені всі невідповідності у процесах, устаткуванні, розташуванні, робочій силі і системах контролю; розставлені між ними пріоритети для раціонального виправлення у міру виникнення можливості.

Таким чином, операційна стратегія є вагомим елементом загальної стратегії підприємства, яка має вигляд довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації нового продукту на умовах потреб споживачів. Вона впливає на визначення політики підприємства зі збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку продукту, вирішення специфічних до операційної діяльності конкретного підприємства питань, що пов'язані із досягненням цілей його структурних підрозділів, встановлення пріоритетів і цілей підприємства, які відповідають за його соціально-економічну стійкість та розвиток у майбутньому. Приймаючи важливість і складність категорії «операційна система», усі питання, які належать до сфери її розробки вимагають детального вивчення та напрацювання вагомих, стосовно конкретних підприємств та умов їхнього функціонування, пропозицій. Враховуючи узагальнену модель процесу розробки системи стратегій промислового підприємства у роботі запропонований концептуальний контекст розроблення його операційної стратегії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Операційна стратегія промислового підприємства має ґрунтуватися на стратегічній цілі розвитку промислового підприємства, що викликає необхідність удосконалення структури операційної систем промислового підприємства і на цій основі виробити структурно-логічний взаємозв'язок основних етапів

стратегічного управління розвитком підприємства. Стратегія функціонування операційної системи промислового підприємства (операційна стратегія) має базуватися на чітких критеріях стабільності та розвитку соціально-економічних критеріїв системи. Головну роль відіграють критичні параметри операційної системи. Крім того, тактика ще будується і на регулярному – неперервному відстежуванні потенційно критичних параметрів операційної системи. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик й процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи, тобто дотримання соціально-економічної стійкості підприємства та стандартів його розвитку у майбутньому.

Операційна стратегія є вагомим елементом загальної стратегії підприємства, яка має вигляд довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації нового продукту на умовах потреб споживачів. Вона впливає на визначення політики підприємства зі збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку продукту, вирішення специфічних до операційної діяльності конкретного підприємства питань, що пов'язані із досягненням цілей його структурних підрозділів, встановлення пріоритетів і цілей підприємства, які відповідають за його соціально-економічну стійкість та розвиток у майбутньому. Приймаючи важливість і складність категорії «операційна система», усі питання, які належать до сфери її розробки вимагають детального вивчення та напруження вагомих, стосовно конкретних підприємств та умов їхнього функціонування, пропозицій. Враховуючи узагальнену модель процесу розробки системи стратегій промислового підприємства у роботі запропонований концептуальний контекст розроблення його операційної стратегії.

ВИСНОВКИ

Під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення загальної політики і планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи. Головною метою операційної стратегії є оптимальність створення та ефективність реалізації операційної стратегії є запорукою якості загальної (корпоративної) стратегії підприємства. Принципово важливим є те, що всі функціональні стратегії підприємства, мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані між собою. Тож, операційна підсистема загальної стратегії передбачає використання і розвиток усіх потужностей, які реалізують операційну діяльність підприємства, з метою досягнення конкурентних переваг. Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії підприємства. У будь-якому разі розробка операційної стратегії представляє собою послідовно сформований процес, який складається з певних етапів.

Харківський підшипниковий завод HARP – один з найбільших виробників підшипникової продукції в Східній Європі і єдине в Україні підприємство, що випускає підшипники для залізничного транспорту. З січня 2000 р завод входить до Індустріальної групи УПЕК. Асортимент продукції, що випускається включає більше 500 типів кулькових і циліндричних роликів підшипників. Через відсутність власного капіталу у фінансуванні активів підприємства, його фінансовий стан можна вважати незадовільним з високим рівнем фінансового ризику при здійсненні своєї діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності заводу вказав на нерівномірність динаміки їхніх розмірів. Стратегічна мета ПрАТ «Харківський підшипниковий завод» полягає у створення нових поколінь високотехнологічної продукції, конкурентної на глобальних ринках, яка забезпечить стабільний розвиток компанії та зростання добробуту її співробітників.

Особливу увагу підприємство планує приділити впровадженню найсучасніших технологій, які дозволяють підвищити надійність виробництва, скоротити витрати і поліпшити експлуатаційні показники випускаються підшипників. Кадрова програма повністю регламентується Системою менеджменту бізнесу. Все означене потребує від керівництва підприємства правильної розробки операційної стратегії, яка дозволить стабілізувати та вивести на новий рівень ефективність операційної діяльності заводу.

Операційна стратегія промислового підприємства має ґрунтуватися на стратегічній цілі розвитку промислового підприємства, що викликає необхідність удосконалення структури операційної систем промислового підприємства і на цій основі виробити структурно-логічний взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління розвитком підприємства. Головну роль відіграють критичні параметри операційної системи. У загальному випадку, швидше за все, не існує абсолютно достатніх методик й процедур взаємного перекладу стратегічних і тактичних завдань. У протилежному випадку не існувало б проблеми спаду поточної ефективності операційної системи, тобто дотримання соціально-економічної стійкості підприємства та стандартів його розвитку у майбутньому.

Операційна стратегія є вагомим елементом загальної стратегії підприємства, яка має вигляд довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації нового продукту на умовах потреб споживачів. Вона впливає на визначення політики підприємства зі збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку продукту, вирішення специфічних до операційної діяльності конкретного підприємства питань, що пов'язані із досягненням цілей його структурних підрозділів, встановлення пріоритетів і цілей підприємства, які відповідають за його соціально-економічну стійкість та розвиток у майбутньому. Приймаючи важливість і складність категорії «операційна система», усі питання, які належать до сфери її розробки вимагають детального вивчення та напрацювання вагомих, стосовно конкретних підприємств та умов їхнього функціонування, пропозицій. Враховуючи узагальнену модель процесу розробки системи стратегій промислового підприємства у роботі запропонований концептуальний контекст розроблення його операційної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (APІ-ФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05808853>
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. Экономика, 1989. 519 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2006. 684 с.
4. Василенко В. О. Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник / За заг. ред В.О. Василенко. К.: ЦУЛ, 2003. 532
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. Москва: Омега-Л, 2004. С. 278–309.
6. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
7. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22–23.
8. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2009. № 4. С. 24–27.
9. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства. Бізнесінформ. № 11, 2015. С. 400–405. URL: <http://www.business-inform.net/>
10. Иванов Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика). М.: ИНФРА-М, 2010. 177 с.
11. Иванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч. 2 / В. Й. Иванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 160 с.
12. Идельманов С. В., Идельманов А. С., Лобов С. В. Операционный менеджмент. М.: ИНФРА. М, 2005. 337 с.
13. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

14. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 38–1, 2019. С. 107–113.
15. Компоненти стратегічного управління і його цикл. URL: https://stud.com.ua/31850/menedzhment/komponenti_strategichnogo_upravlinnya_yogo_tsikl
16. Кононець І.В., Левченко А.О. Сутність та етапи розробки операційної стратегії у рамках забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства. Наукова конференція студентів і магістрантів «Наука – виробництву» Кіровоградський національний технічний університет, 2016. С. 72–73.
17. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: учеб. Пособие. К.: МАУП, 2000. 114 с.
18. Мельник Ю.М., Савченко О.С. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 192–203.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2004. 236 с.
20. Микитенко В. В., Ігнатієва І.А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. № 2. С. 77–80.
21. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16, частина 1, 2017. С. 176–179.
22. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 16, Частина 1, 2017. С. 176–179
23. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 550 с.
24. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.
25. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи (Тема 2). URL: Державний університет «Житомирська політехніка» (ztu.edu.ua)

26. Основи менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/5392782/>
27. Основи менеджменту. Украинский государственный университет финансов и международной торговли. URL: <https://studfile.net/preview/5392782/>
28. Офіційний сайт ПрАТ «Харківський підшипниковий завод». URL: <https://harp.ua/>
29. Павлова К.А. Система сбалансированных показателей информационного обеспечения управления промышленным предприятием. Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). С. 109–113.
30. Пан Л.В. Збалансована система показників (BALANCED SCORECARD – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. 2010. № 21. С. 56–63.
31. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент: навч. посібник за редакцією проф. І.О. Піддубного. 2-е видання, стереотип. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.
32. Рубин А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия. Фундаментальные исследования. № 5–2, 2015. С. 438–441.
33. Рудік С.О., Христенко Л. М. Актуальні аспекти розробки операційної стратегії як складової загальної стратегії розвитку підприємства. Технологія-2022: XXV матеріали міжнар.наук.-техн. конф., 28 квіт. 2022 р., м. Сєверодонецьк / укл.: Тарасов В.Ю. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2022. 263 с. (С. 239-241)
34. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
35. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 4 (26), 2018. С. 77–81.
36. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>
37. Стратегічне управління як функція менеджменту Вибір стратегії організації. URL: <https://works.doklad.ru/view/xVf840OI9eM/all.html>

- 38.Трут О. О. Операційний менеджмент : підруч. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
- 39.Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html>
- 40.Хейзер Дж., Рендер Б. Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2015. 1056 с.
- 41.Христенко Л. М., Дмитровський Н. В. Теоретико-прикладні аспекти застосування системи центрів відповідальності в управлінні процесом реалізації операційної діяльності господарчого суб'єкта. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2021. № 6 (279). С. 106-114.
- 42.Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквילайн, Роберт Ф. Якобс. 8-е изд. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 704 с.
- 43.Ходзицька В. В., Івченко Л. В. Стратегічний управлінський облік в системі комплексного менеджменту суб'єктів господарювання. Облік і фінанси. 2014. № 1. С. 50–55.
- 44.Яременко О. Л., Сумец А. М. Операционный менеджмент: учебник. Харьков: ФОЛІО, 2002. 213 с.
- 45.Hanna, M. D. Integrated Operations Management: Adding Value for Customers / Mark D. Hanna, Rocky W. Newman. New Jersey : Prentice Hall, 2003. 753 p.