

**Никифорчин М.Д.**

*здобувач,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

## **РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах постіндустріальної економіки, коли визначальними у досягненні бажаних результатів операційної діяльності бізнес-структур стають стратегічні ресурси та здатності проактивного реагування на динамічні зміни середовища господарювання, виникає необхідність трансформації традиційних підходів до управління операційною ефективністю підприємства, внаслідок їх змістовної обмеженості щодо встановлення причинно-наслідкових зв'язків, які визначають логіку ланцюга створення доданої вартості.

Запропонований ракурс дослідження ґрунтується на діалектичній єдності стабільності операційної діяльності та досягнення бажаних результатів виключно на основі постійних змін та ускладнень. Тактичний рівень управління операційною ефективністю розглядає ресурси як фактори виробництва, які створюють передумови для циклічної та безперервної регенерації бізнес-процесів підприємства. Натомість, ресурсне наповнення стратегічного рівня управління ґрунтується на сучасному розширеному розумінні їх сутності як усвідомлених і оцінених можливостей використання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для його якісних змін [1, с. 105].

Існуюча логіка управління операційною ефективністю підприємства на тактичному рівні ґрунтується переважно на забезпеченні впорядкованості та стабільності режиму функціонування підприємства, що має рутинізовану природу та визначається сформованими практиками взаємодії та регулярною повторюваністю поведінкових дій, які спрямовані на задоволення суспільних потреб на основі виробництва товарів та послуг. Натомість, на стратегічному рівні реактивний характер реагування на зміни середовища господарювання трансформується в проактивно-утворюючий. Реактивний, а найголовніше проактивний характер реагування на зміни середовища ведення бізнесу зумовлює виключну увагу до розвитку ключових компетенцій та динамічних здатностей, формування унікального ресурсного набору, а управлінський

фокус розширюється від забезпечення збалансованості ресурсів до забезпечення ресурсної асиметрії.

Необхідність синтетичного поєднання як стабільності функціонування операційної системи, так і її гнучкості, що має прояв у своєчасному адаптуванні до змін зовнішнього середовища та проактивного пошуку не існуючих на сьогодні резервів, актуалізує доцільність синтезу динамічних здатностей з рутинними управлінськими діями. Саме останні забезпечують стабільність і стійкість операційної системи та мінімізують витрати, оскільки виступають відпрацьованими зразками поведінки та засобом компактного акумулювання знань та навичок для повсякденної діяльності [2, с. 819; 3, с. 251].

Базові положення сучасних управлінських теорій, емпірично підтверджених практикою діяльності підприємств, дозволяють стверджувати, що зміна умов ведення бізнесу призводить до того, що існуючі рутини стають не ефективними. Необхідність органічного синтезування рутин з динамічними здатностями актуалізує проблематику розумного співвідношення між використанням набутого та успішного у минулому досвіду господарювання та своєчасною відмовою від нього внаслідок змін середовища господарювання. З одного боку, рутини знижують витрати прийняття та реалізації управлінських рішень і полегшують вибір у ситуації невизначеності та інформаційної обмеженості. Однак, обмеженість когнітивних здатностей на фоні стійкості рутин і зростання динамізму бізнес-середовища унеможлиблює раціональну оптимізацію бізнес-процесів на основі виключно внутрішніх резервів.

Варто акцентувати увагу, що сучасні підходи до управління операційною ефективністю лише фрагментарно враховують фактор часу та фокусують свою увагу на теперішньому часі. Авторська позиція полягає у необхідності реалізації управлінських дій на основі логічної єдності минулого, теперішнього та майбутнього часу. Врахування минулого часу, з одного боку, визначає залежність підприємства від попереднього розвитку (*path dependence*); з іншого, – зумовлює виключну увагу на своєчасній реалізації потенційних резервів задля забезпечення максимальної відповідності майбутнім параметрам ринкового середовища. Тобто реалізовані / не реалізовані у минулому резерви (накопичений досвід та поточний рівень умов операційної ефективності) створюють або передумови, або обмеження для подальших змін.

У цьому контексті заслуговують на увагу результати емпіричних досліджень зарубіжних науковців [4, с. 118], в яких доведено, що початковий вибір певних технологій операційної діяльності (не достатньо інноваційних та прогресивних) закріплюється на підприємстві внаслідок ефекту зростаючої віддачі, що породжує феномен блокування (*lock-in*) альтернативних напрямів підвищення ефективності діяльності. Відповідно, ми погоджуємося з С. Лейбовицем та С. Марголісом, що цільові орієнтири руху підприємства залежать не стільки від того, якими параметрами вони характеризуються на сьогодні, скільки параметрами минулого [5, с. 981]. Кардинальні зміни при цьому унеможливлені величиною витрат, які необхідно здійснити одночасно та скоординовано. А зростаюча (на певному проміжку часу) віддача від попередніх (успішних у минулому) управлінських дій призводить до стереотипності та рутинизованості мислення, що не дозволяє своєчасно ідентифікувати, оцінювати та реалізовувати потенційні резерви підвищення операційної ефективності підприємства.

Саме у цьому полягає головний недолік, успішних у минулому концепцій управління, який можна визначити як обмежену раціональність, використання традиційних схем забезпечення операційної ефективності внаслідок загроз зростання витрат у певному проміжку часу. Усунення цього недоліку зумовлює виключну увагу до творчого руйнування (*creative destruction*) і рекомбінації існуючих знань та дій у нових формах.

Ключовим фактором створення умов для підвищення операційної ефективності на новому більш якісному рівні є організаційні здатності, серед яких зростаюча роль характерна саме для творчих здатностей, які дозволяють суб'єктам управління формувати умови, які максимально задовольняють їх інтереси. В умовах, коли здатностями не притаманний динамічний характер вони позбавляються гнучкості, що саме породжує стереотипність управління. Когнітивна залежність від попереднього розвитку, що притаманна досліджуваним пивоварним лідерам галузі, обмежує пошук потенційних та, у більшості випадків, нестандартних підходів до пошуку і реалізації потенційних резервів підвищення операційної ефективності. При цьому, стандартизований (уніфікований) підхід до підвищення її рівня не спрацьовує в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та насичення ринку.

Узагальнюючи вищезазначене, доцільно відзначити наступне. Пропонований науковий підхід до управління операційною

ефективністю підприємства поєднує стратегічний та тактичний рівні, що розширює часовий діапазон прийняття управлінських рішень: від реалізації наявних (внутрішніх) резервів підвищення рівня операційної досконалості з урахуванням залежності від минулого досвіду функціонування до усвідомлення прогностичних змін та майбутніх параметрів зовнішнього середовища. Це розширює характер управлінських дій від виключно реактивних (на тактичному рівні) до проактивних (на стратегічному рівні), що створює передумови для досягнення та утримання конкурентних позицій у галузі на основі забезпечення стратегічної відповідності ресурсів та процесів бізнесу динамічним умовам середовища діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ardichvili A. A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development / Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. // *Journal of Business Venturing*. – 2003. – Vol. 18. – P. 105.
2. Becker M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: Linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns / Becker M. C. // *Industrial and Corporate Change*. – 2005. – № 14 (5). – P. 817-846.
3. Becker M. C. The concept of routines: Some clarifications / Becker M. C. // *Cambridge Journal of Economics*. – 2005. – № 29 (2). – P. 249-262.
5. Liebowitz S. *Encyclopedia of Law and Economics* / Liebowitz S., Margolis S. – Edward Elgar: Cheltenham. – 2000. – P. 981.