

О. М. Зборовська,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування
та фондового ринку, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8221-9935>
О. С. Луговий,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9990-6218>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.129

СТРАТЕГІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

O. Zborovska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Fund Market, National University in Zaporizhzhia
O. Luhovyi,
Postgraduate student of the Zaporizhzhia National University

STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S OPERATIONAL ACTIVITIES

У статті проведено огляд основних понять стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. Проаналізовано визначення, характеристики стратегій підприємства в частині їх змісту. Визначено, що автори багатьох наукових робіт розрізняють окремі види стратегій та їх ієрархію. Також науковці виділяють головну та підпорядковані операційні стратегії, та надають характеристику об'єкту, суб'єкту, інструментам, алгоритмам, методам які складають сутність та дають смислове наповнення стратегіям підприємства.

Наведено власне визначення стратегії операційного розвитку підприємства. Пропонується під стратегію операційної діяльності підприємства розуміти цілеспрямований, системний спосіб реалізації завдань підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його бізнес-процеси.

Обґрунтовано необхідність перегляду теоретичних підходів до класифікації операційних стратегій та методів визначення її ефективності, пошуку можливостей оптимізації ресурсного потенціалу підприємств через чітке визначення операційних пріоритетів, формування і реалізацію відповідної операційної стратегії.

In the current political, economic, and social crises in the Ukrainian economy, the purpose, role, and approaches to strategic planning are changing, as industrial enterprises are experiencing more and more operational, technological, energy, and other anthropogenic failures. Therefore, industrial enterprises are seeking to change the traditional concept of strategic planning to operational (tactical), through which they can ensure the stability of their products and key business technologies.

In strategic planning, it is necessary to focus on geographically concentrating critically important areas and functions of industrial production, changing the segmentation of the product sales market, taking into account the inaccessibility and danger of a number of markets.

In this regard, the development of theoretical aspects of the strategy of operational activities of an industrial enterprise is relevant. There are many definitions of the term "enterprise strategy" that reflect the generally accepted understanding of strategy as a large-scale plan, a way to achieve the goal of enterprise development at different stages of its life cycle.

The article proves that the works under consideration provide a description of the enterprise's strategies in terms of their content, but do not assess the essence and quality of different strategies, methods for determining their level of effectiveness. It is determined that the definitions, characteristics, and number of levels of subordination of strategies differ among different authors, which allows us to conclude that there is no single view on the strategic management of the enterprise, which allows us to assert the need to continue research in this direction.

It is noted that the operational strategy, being at a lower level than the corporate strategy, is tied to internal operational processes and is closely related to the organization of production activities of an industrial enterprise. In our opinion, the strategy of the enterprise's operational activities should be understood as a purposeful, systematic way of implementing the enterprise's tasks, taking into account external and internal factors influencing its business processes.

Ключові слова: стратегія, промислові підприємства, операційний менеджмент, дефініція, класифікація.

Key words: strategy, industrial enterprises, operating management, definition, classification.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах нинішніх політичних, економічних та соціальних кризових явищ у економіці України змінюється призначення, роль, та підходи до стратегічного планування, оскільки на промислових підприємствах спостерігається все більше операційних, технологічних, енергетичних та інших антропогенних збоїв. Тому промислові підприємства прагнуть змінити традиційну концепцію стратегічного планування на операційну (тактичну) за рахунок чого можуть забезпечити стійкість своєї продукції та ключових бізнес-технологій.

У стратегічному плануванні необхідно робити акцент на тому, щоб географічно концентрувати критично важливі напрями і функції промислового виробництва, змінювати сегментацію ринку збуту продукції з урахуванням недоступності та небезпечності ряду ринків.

У зв'язку з цим розробка теоретичних аспектів стратегії операційної діяльності промислового підприємства є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАТНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання стратегічного управління підприємствами знайшли відображення у наукових працях видатних, зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Г. Грінлі, Ф. Котлерф, Н. Лі, Дж. Майне, М. Мінойа, Г. Мінцберга, Дж. фон Неймана, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, Р. Чейза, Г. Штайнера, Р. Якобса та інших дослідників.

Також проблемою розробки теоретичних підстав стратегічного розвитку підприємств займалися вітчизняні фахівці: В. Алькема, В. Білявський, Ю. Карпенко, О. Ратушняк, О. Сумець, Н. Шевченко та ін.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновки, що існує велика кількість теоретичних і методологічних розробок які стосуються окремо стратегічного і операційного управління. Проблема полягає в тому, що відсутній комплексний теоретико-практичний підхід до формування, реалізації і управління стратегії операційної діяльності підприємства в умовах підвищеного ризика.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розвиток теорії і розробка наукових підходів до формування і реалізації стратегії операційної діяльності промислового підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існує безліч визначень терміну "стратегія підприємства", що відображають загальноприйняте розуміння стратегії як масштабного плану, шляху досягнення мети розвитку підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Відповідно до Дж. фон Неймана стратегією називається "вичерпний план, що вказує, які вибори буде робити гравець у кожній можливій ситуації" [15, с. 101]. У роботі А.Д. Чандлера, автором однієї з перших робіт у галузі стратегічного планування, "стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей" [12, с. 52].

І. Ансофф формулює стратегію як "набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності" [13, с. 102]. Автор класифікує ці правила в наступні групи:

1) визначення загальної концепції та завдань стратегії підприємства з урахуванням результатів оцінки

діяльності підприємства в теперішньому та в майбутнім;

2) формування продуктово-ринкової стратегії на підставі аналізу відносин підприємства з її зовнішнім середовищем;

3) розробка організаційної концепції стратегії за рахунок якої встановлюються відносини та процедури всередині підприємства;

4) розробка та затвердження оперативних правил, за якими підприємство здійснює свою повсякденну діяльність.

За Г. Штайнером та Дж. Майнером, "стратегія — це формулювання місії організації, її намірів та цілей, політики, програми та методів їх досягнення" [14, с. 57]. Г. Мінцберг розглядає стратегію як "сполучну ланку між організацією та зовнішнім середовищем" [9, с. 36].

Стратегія як система розглядається в роботах Г.Б. Клейнера. Він наводить два альтернативні погляди на стратегію підприємства: "стратегія розглядається як один із планових документів", або стратегія розглядається "як багатовимірною системою взаємозв'язків між складовими та рушійними силами стратегічного процесу та виробничої діяльності підприємства" [9, с. 100].

Важливість врахування конкурентного середовища підприємства підкреслено у публікаціях М. Портера. Автор класифікує три базові конкурентні стратегії:

- 1) абсолютне лідерство у витратах,
- 2) диференціація,
- 3) фокусування [6].

Відмінності поміж названими стратегіями полягають в підходах до розподілу прибутку та витрат підприємства. Стратегія абсолютного лідерства у витратах спрямована на отримання нижчих порівняно з конкурентами витрат. За рахунок перерозподілу прибутку у підприємства з'являється можливість вибрати та реалізувати стратегію диференціації, яка полягає у створенні такого продукту або послуги, які сприймалися б у рамках всієї галузі як унікальні. Стратегія фокусування означає, що підприємство зосереджує свої зусилля на більш вузькій меті, ніж галузь в цілому, а саме, на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку.

Приймаючи за основу стадії життєвого циклу підприємства Н. Лі та Г. Грінлі визначили стратегії зростання, стабілізації та виживання, причому кожна зі стратегій має різні стратегічні альтернативи [10].

Як було зазначено вище стратегія підприємства, як правило, формується з урахуванням безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів Р. Деніелс у своїй роботі [8] розділяє всі фактори на дві великі групи:

- 1) -макро, -мезо фактори, що характеризують стан економіки в країні, а також галузі та умови конкуренції в ній;
- 2) фактори, що характеризують підприємство, його ринкову позицію та можливості.

А. Чандлер та Р.Ф. Якобс пропонують класифікувати стратегії підприємства на головну та операційну. За словами авторів, "корпоративна стратегія ґрунтується на головній місії корпорації та відображає, як саме фірма планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Операційна стратегія визначає спосіб та рівень вико-

ристання виробничої потужності компанії, які сприяють реалізації корпоративної стратегії" [12, с. 22]. Автори наводять наступне визначення операційної стратегії: "Операційна стратегія полягає у розробці загальної політики та планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна стратегія виражається у прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції компанії" [12, с. 43].

Наприклад, Н. Шевченко визначає операційну стратегію як довгостроковий план дій, який визначає політику, принципи та ресурси, необхідні для ефективного управління операційною діяльністю підприємства [11].

В. Альєма під операційною стратегією розуміє сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на розвиток операційної системи. Операційна система розглядається науковцем як цілісна взаємодіюча сукупність підсистем та елементів, сформована з метою трансформації відповідного набору вхідних ресурсів у вихідні результати, що мають цінність для споживачів [1].

З точки зору О. Сумець, операційна стратегія визначає, "як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань" [10].

Багато авторів сходяться на тому, що операційна стратегія, перебуваючи на більш низькому рівні, ніж корпоративна стратегія, прив'язана до внутрішніх операційних процесів і тісно пов'язана з організацією виробничої діяльності промислового підприємства. На наш погляд під стратегію операційної діяльності підприємства слід розуміти цілеспрямований, системний спосіб реалізації завдань підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на його бізнес-процеси.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеному огляду основних понять стратегічного управління діяльністю промислового підприємства, приходимо до висновку про те, що автори багатьох наукових робіт визначають окремі види стратегій та їх ієрархію. Також у ряді робіт науковці виділяють головну та підпорядковані операційні стратегії, а також надають характеристику об'єкту, суб'єкту, інструментам, алгоритмам, методам що складають сутність та дають смислове наповнення стратегіям підприємства. Аналіз показує, що в розглянутих роботах дається характеристика стратегій підприємства в частині їх змісту, але не проводиться оцінка сутності та якості різних стратегій, методів визначення рівня їх ефективності. Також у

різних авторів визначення, характеристика, кількість рівнів підпорядкування стратегій розрізняються, що дозволяє зробити висновки про відсутність єдиного погляду на стратегічне управління підприємством, що це дозволяє стверджувати о необхідності продовження досліджень у цьому напрямку.

Література:

1. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. Формування ринкової економіки. 2011. № 25. С. 62—73.

2. Білявський В. Технологія імплементаційної операційної стратегії організації. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. 2015. Вип. 34. С. 233—241.

3. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.

4. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2016. № 21. Ч. 1. С. 103—107.

5. Коленда Н. В. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 103—107. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-vponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva>

6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей та конкурентів.: Наш Формат, 2020. 424 с.

7. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.

8. Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>

9. Стратегічне управління: навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Київ: "Центр учбової літератури", 2013. 272 с.

10. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник / О. М. Сумець. — 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 480 с.

11. Шевченко Н. В. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості Вісник економічної науки України 2024/№ 2 (47) 83-87 <http://www.venu-journal.org/download/2024/2/10-Shevchenko.pdf>

12. Chandler, A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A. D. Chandler. — Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962.

13. H. Igor Ansoff Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion McGraw-Hill, 1965. 241 p.

14. Steiner, G. A. Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases / G. A. Steiner, J. B. Miner. — New York, McMillan, 1977.

15. Von Neumann, J. The Theory of Games and Economic Behavior / J. Von Neumann, O. Morgenstern. — New York, Willy, 1944.

References:

1. Al'kema, V.H. (2011), "Operational strategy as a factor of economic security of the development of a manufacturing enterprise", *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, vol. 25, pp. 62—73.

2. Biliavs'kyj, V. (2015), "Technology of implementing an operational strategy of an organization", *Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu*, vol. 34, pp. 233—241.

3. Halushka, Z.I. and Komarnyts'kyj, I.F. (2006), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Ruta, Chernivtsi, Ukraine.

4. Karpenko, Yu.V. (2016), "Formation of an operational strategy of an enterprise based on the concept of the industry life cycle", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 21, no. 1, pp. 103—107.

5. Kolenda, N.V. (2017), "The concept of an enterprise's production strategy", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 15, pp. 103—107, available at: <http://globalnational.in.ua/issue-15-2017/23-vipusk-15-lyutij-2017-r/2763-kolenda-n-vponyattya-virobnichoji-strategiji-pidpriemstva> (Accessed 15 Aug 2025).

6. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej ta konkurentiv [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors]*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.

7. Ratushniak, O.H. (2016), *Operatsijnyj menedzhment [Operational management]*, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.

8. Deniels, R. (2021), "Strategic management. Advantages of strategic management", available at: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> (Accessed 15 Aug 2025).

9. Dykan', V.L. Zubenko, V.O. Makovoz, O.V. Tokmakova, I.V. and Shramenko, O.V. (2013), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Sumets', O.M. (2006), *Osnovy operatsijnoho menedzhmentu: teoretychnyj aspekt i praktychni zavdannia [Fundamentals of operational management: theoretical aspect and practical tasks]*, VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.

11. Schevchenko, N.V. (2024), "Management of the operational strategy of an enterprise as a component of ensuring its security and profitability", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol.2 (47), pp. 83—87, available at: <http://www.venu-journal.org/download/2024/2/10-Shevchenko.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

12. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*, MIT. Press, Cambridge, USA.

13. Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, New York, USA.

14. Steiner, G.A. and Miner, J.B. (1977), *Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases*, McMillan, New York, USA.

15. Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944), *The Theory of Games and Economic Behavior*, Willy, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.