

*Ковтун Д. О., магістр, Цалко Т. Р., доцент
Київський національний університет технологій та дизайну*

ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Ця стаття присвячена важливій проблемі розвитку сучасних підприємств – розробці та оптимізації операційної моделі. У статті розглядаються передумови створення ефективної операційної моделі, включаючи стратегічне планування, ресурси, ланцюг постачань, оптимізацію процесів та технологічну інновацію. В статті детально розглядається важливість кожної з цих передумов та їх взаємозв'язок з досягненням успішної діяльності підприємства. Стаття також акцентує увагу на необхідності постійного моніторингу та аналізу результатів, а також на ролі персоналу та навчання у впровадженні операційної моделі. Висновки статті підкреслюють важливість постійної адаптації та інновацій у сфері операційної діяльності підприємств для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку.*

***Ключові слова:** операційна модель, операційна діяльність, ланцюг постачань, технологічна інновація.*

Kovtun D., Tsalko T.

Kyiv National University of Technologies and Design **PREREQUISITES FOR DEVELOPING A MODEL OF OPERATING ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

***Abstract.** This article is devoted to an important problem of modern enterprises' development – the development and optimization of the operating model. The article discusses the prerequisites for creating an effective operating model, including strategic planning, resources, supply chain, process optimization and technological innovation. The article discusses in detail the importance of each of these prerequisites and their relationship to the achievement of successful enterprise performance. The article also emphasizes the need for continuous monitoring and analysis of results, as well as the role of personnel and training in the implementation of the operating model. The conclusions of the article emphasize the importance of constant adaptation and innovation in the field of operational activities of enterprises to ensure their competitiveness and successful functioning in the market.*

***Keywords:** operating model, operating activities, supply chain, technological innovation.*

Постановка проблеми. Операційна діяльність підприємства є основою його успіху. Вона включає в себе всі процеси, пов'язані з виробництвом, зберіганням, транспортуванням, розподілом та реалізацією продукції або послуг. Ефективність операційної діяльності визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток [2].

В сучасних умовах господарювання підприємствам доводиться діяти в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Ці зміни проявляються в зростанні конкуренції, зміні попиту на товари та послуги, появи нових технологій. У таких умовах підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою операційну діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних, 5G, мають значний потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств [3]. Вони можуть бути використані для автоматизації процесів, оптимізації ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, а також для кращого розуміння потреб споживачів.

Зростаюча увага до сталого розвитку також вимагає від підприємств впровадження нових підходів до управління операційною діяльністю. Підприємствам необхідно розробити нові методи і моделі для зменшення свого впливу на навколишнє середовище та підвищення соціальної відповідальності.

Персоналізований підхід до споживачів також стає все більш важливим. Підприємствам необхідно розробити нові методи і моделі для забезпечення персоналізації пропозицій та послуг, які відповідають індивідуальним потребам споживачів.

Отже, в сучасних умовах господарювання трансформація або розробка операційної є необхідністю і запорукою конкурентоспроможності, виживання, збільшення і оптимізації бізнесу. І важливим питанням є розуміння коли саме і як саме операційну модель компанії необхідно змінити задля досягнення стратегії і мети бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюції, сутності та класифікації бізнес-процесів і операційних моделей в компаніях досліджували такі зарубіжні й українські науковці, як Дж. Магретта, А. Остервальдер, Г. Похле, К. Зотт, Т. Ейзенманн, А. Афуа, Х. Чесбро, Б. Альошин, О. Глудкін, О. Виноградова, В. Єфімов, К. Єсіпова, В. Івлєв, А. Кузнєцов, В. Тоцький, Н. Стрекалова, А. Касич та ін.

Проте в науковій літературі до цього часу немає однозначності щодо трактування поняття «трансформація операційної моделі діяльності» та чітко не визначено передумови і фактори впливу на рішення щодо здійснення такого процесу. Також недостатньо вивченими залишаються питання послідовності розробки моделі операційної діяльності у відповідності до сучасних умов функціонування.

У останніх дослідженнях і публікаціях у галузі операційної діяльності можна виділити такі основні тенденції:

- Зростаюча роль цифрових технологій. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних, 5G, мають значний потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств [4].

- Зростаюча роль сталого розвитку. Підприємства все більше усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем. Це призводить до зростання інтересу до екологічно безпечних і соціально відповідальних операцій [6].

- Зростаюча роль персоналізації. Підприємства все більше орієнтуються на потреби індивідуальних споживачів. Це вимагає від них впровадження нових підходів до управління операційною діяльністю, які дозволяють забезпечити персоналізацію пропозицій та послуг.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі аналізу останніх досліджень і публікацій в галузі операційної діяльності можна виділити такі невирішені раніше частини загальної проблеми [4]:

- Розробка нових методів і моделей для управління операційною діяльністю в умовах цифровізації. Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності операційної діяльності, але вони також створюють нові проблеми, наприклад, необхідність захисту даних.

- Розробка нових методів і моделей для забезпечення сталого розвитку операційної діяльності. Підприємствам необхідно розробити нові методи і моделі для зменшення свого впливу на навколишнє середовище та підвищення соціальної відповідальності.

- Розробка нових методів і моделей для персоналізації операційної діяльності. Підприємствам необхідно розробити нові методи і моделі для забезпечення персоналізації пропозицій та послуг, які відповідають індивідуальним потребам споживачів.

- Дослідження передумов розробки або трансформації моделі операційної діяльності.

- Визначення основних етапів трансформації моделі операційної діяльності.

Невирішені раніше частини загальної проблеми є складними і вимагають подальших досліджень і розробок. Вирішивши ці проблеми, підприємства зможуть підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Метою статті є дослідження передумов розробки моделі операційної діяльності підприємства, а також ознак того, що операційна модель потребує повної або часткової трансформації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити поняття моделі операційної діяльності підприємства;
- визначити передумови розробки моделі операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати ознаки необхідності повної або часткової трансформації операційної моделі, у відповідності до сучасних тенденцій розвитку операційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель операційної діяльності підприємства – це система взаємопов'язаних елементів, яка визначає структуру, процеси та ресурси операційної діяльності підприємства [1]. Термін «операційна модель» вперше використовували в стратегії корпоративного рівня для опису способу, у який організацію поділено на бізнес-підрозділи, які види діяльності централізовано або децентралізовано, та яка інтеграція потрібна між бізнес-підрозділами. Сьогодні цей термін найчастіше використовують для позначення того, як працює окремий бізнес-підрозділ або окрема функція, наприклад, «операційна модель комерційного департаменту» або «операційна модель відділу кадрів». Операційна модель – один з інструментів, який можуть використовувати, щоб сформулювати й реалізувати стратегію. Зазвичай робота над операційною моделлю починається після того, як було запропоновано стратегічний план. В процесі підготовки до впровадження стратегічний план переводиться в операційні вимоги, завдання та рішення.

Модель операційної діяльності підприємства розробляється з метою підвищення ефективності операційної діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Згідно з даними PEX Report 2023, у 2022 році загальноорганізаційні перетворення проводили 44% світових компаній. Цей факт показує, що організації, схоже, втомилися від великих трансформацій і скорочують зусилля з перетворення на рівні підприємства та переходять до серії проєктних змін, орієнтованих на окремі бізнес-одиниці, а саме на трансформацію існуючої операційної моделі, або розробки нової, більш сучасної.

Виділяють зовнішню і внутрішню трансформацію операційної системи. Зовнішня трансформація має на увазі нову концепцію щодо роботи з клієнтами, партнерами та контрагентами. Уже зараз недостатньо відповідати очікуванням клієнта. Очікування клієнта потрібно вміти передбачати, а їхні вимоги з кожним днем зростають. Численні опитування топ-менеджерів банків по всьому світу показують, що термін виведення продукту або послуги на ринок (time-to-market) – дні, а не місяці або роки, як раніше, – став одним із найважливіших завдань. Внутрішня трансформація операційної бізнес моделі може бути виконана за рахунок впровадження нових технологій, цифровізації бізнесу, оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення операційної кадрової системи тощо.

Для того щоб ефективно протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, компаніям потрібно не боятися й активно кидати виклик існуючим загальноприйнятим стандартам і нормам ведення бізнесу. Швидко впроваджувати зміни у відповідь на динаміку ринку. Але, як показує практика, одного бажання трансформуватися і високого

запиту від керівника або власника бізнесу буває недостатньо. Основними причинами трансформації операційної моделі можуть стати:

1. Економія витрат. Дуже багато компаній починають трансформаційні процеси операційної моделі з причини, що в стратегічній карті на першому пункті стоїть «економія витрат». Так бізнес хоче зрозуміти, де витрачаються гроші даремно і як знайти способи мінімізувати ці втрати. Учасникам процесу здається, що чим більше марних витрат можна усунути, тим більший дохід залишиться у підприємства. Найгіршим результатом таких змін виявляється розробка складної операційної моделі, заснованої на єдиній меті – заощадити гроші. У найвдалішому кейсі компанія прийде до реалізації концепції «точно в строк», щоб виробляти тільки те, що потрібно, і головне тоді, коли це потрібно.

2. Прокачування нових навичок. Багато перетворень відбуваються через необхідність реструктуризації бізнесу, його розширення або впровадження інновацій у сам бізнес. Процес трансформації зазвичай починається з аналізу поточної ситуації в бізнесі, в результаті якого народжується план – що потрібно змінити. У цьому кейсі бізнес часто приходять до очевидного рішення: світ змінився, для трансформації бізнесу потрібно багато людей з новими навичками замість тих, що є.

3. Бізнес не зростає. В цьому випадку трансформація бізнесу відбувається не тому, що керівники або власники вирішують, що хочуть цього, а тому, що зростання бізнесу зупинилося. Власники збирають нескінченні стратегічні сесії та правління, але щоразу приходять до усвідомлення, що знову стоять на роздоріжжі. Проблема старої операційної моделі полягає в тому, що вона сягнула межі, після чого вже не може зростати без залучення значущих змін. А в цей час зовнішній світ вимагає концептуально нових рішень. Власники бізнесу шукають способи змінити принципи та моделі роботи компанії, щоб знайти нові можливості для отримання доходу, прибутку, сталого розвитку тощо.

4. Нові бізнес-лідери. Організації модифікуються, коли керівники знайомляться з успішними історіями трансформацій у своїй галузі. Саме сам процес перетворення бізнесу стає ключем до забезпечення успіху. Зазвичай цей запит відпрацьовують високотехнологічні виробництва або компанії – галузеві лідери, де процес складається зі стратегій, що забезпечують стійкість. Лідери формують внесення змін в організації, але вже за допомогою трансформації самого бізнесу, зрештою створюючи майбутнє своєї компанії, ухвалюючи рішення щодо того, як слід вести бізнес для досягнення поставлених цілей і завдань.

5. Низька задоволеність клієнтів. Задоволеність клієнтів також є тригером для запуску трансформації бізнесу в багатьох відношеннях. Клієнти хочуть отримувати нові цінності, фактично формуючи запит на новий користувацький досвід. Низьку задоволеність клієнтів можна підвищити тільки проведенням бізнес-перетворень, які реалізують ту саму потребу, але з доданою цінністю [8].

Необхідно прийняти, що потрібні глибокі трансформаційні зміни і, головне, навчитися швидко мобілізуватися, змінюючи бізнес-стратегії в режимі реального часу, щоб отримати конкурентну перевагу та максимальний результат [7]. У поточних економічних і політичних умовах – це ключове. Тобто, мета полягає не в постійному порушенні роботи всього підприємства, а у виробленні та підвищенні гнучкості самих бізнес-процесів для швидкої перевірки припущень і активної адаптації позитивних результатів до трансформації операційної моделі.

Основні етапи розробки або трансформації моделі операційної діяльності:

1. Розроблення цільової бізнес-архітектури, моделі управління та бізнес-процесів операційної діяльності.

2. Розробка цільової ІТ-архітектури.
3. Оптимізація організаційної структури, перерозподіл ролей співробітників і підрозділів Компанії.
4. Оновлення нормативної внутрішньої бази: політик, процедур, регламентів, методик, положень про підрозділи та посадових інструкцій.
5. Вибір і впровадження ІТ-систем, навчання.
6. Впровадження основних компонентів управління і контролю ефективності бізнесу, розробка і впровадження КРІ.
7. Модернізація ризик менеджменту, аналіз операційних ризиків і впровадження контролів.
8. Адаптація обліку, фінансової та управлінської звітності.

Отже, розробка або трансформація операційної моделі діяльності – створення плану для налаштування внутрішніх операцій і створення високопродуктивних і гнучких бізнес-можливостей. Добре розроблена операційна модель – це і метод, і результат створення плану трансформації підприємства.

Висновки. У сучасних умовах господарювання підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою операційну діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Операційна діяльність є основою успіху підприємства, вона включає в себе всі процеси, пов'язані з виробництвом, зберіганням, транспортуванням, розподілом та реалізацією продукції або послуг. Ефективність операційної діяльності визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність генерувати прибуток.

У статті було досліджено передумови розробки моделі операційної діяльності підприємства в умовах цифровізації, сталого розвитку та персоналізації. Було встановлено, що ці тенденції створюють нові можливості для підприємств, які можуть запровадити нові технології та підходи до управління операційною діяльністю.

Щоб розробити операційну модель ефективно, власники бізнесу і підприємці повинні для початку змінити свою думку про свій бізнес, про нову економічну ситуацію, в якій доводиться функціонувати, оцінити сучасні вимоги клієнтів, конкурентів тощо. Це не тільки одна з найважливіших проблем, з якими стикаються компанії на постійно мінливому ринку, а й один із серйозних викликів.

Список використаної літератури

1. Кравіць Д., Хорнер Д. Ефективність операційного управління. Фінанси і статистика, 2018. 352 с.
2. Менеджмент операційної діяльності: підручник. За заг. ред. В. С. Оглобліна. Київ: КНЕУ, 2022. 624 с.
3. Девіс В. С., Шарман М. Г. Моделювання бізнес-процесів: підходи, методи, інструменти. Київ: КНЕУ, 2017. 448 с.
4. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Управління цифровою трансформацією в бізнесі. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der 1 internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz* (В. 1), Wien, 9. April, 2021. Wien Vinnitsia: List Verlag. in Ullstein Buchverlage GmbH & Europäische Wissenschaftsplattform, 2021. С. 51–53.
5. Операційна діяльність підприємства: підручник. За заг. ред. В. І. Гвоздика. Київ: НТУУ "КПІ", 2022. 464 с.
6. Цалко Т. Р. Овсюк В. О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 165–169. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf.
7. Цалко Т. Р., Цалко О. М. Альтернативні підходи до підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів організації. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 3 ч.* 2020. Ч. 1. С. 60–63. URL: http://www.economics.in.ua/2020/12/1_27.html.
8. Illiashenko, S., Bilovodska, O., Tsalko, T., Tomchuk, O., Nevmerzhytska, S., Buhas, N. (2022). Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1215–1229. DOI: 10.37394/23207.2022.19.107.