

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри\_  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” 2019 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 "Менеджмент"  
за магістерською програмою професійного спрямування  
"Менеджмент організацій"  
на тему: «Формування операційної стратегії підприємства»

**Виконавець:**  
студент центру  
заочної форми навчання  
Мясникян Сюзанна  
Дереніковна\_ \_

**Науковий керівник:**  
к.е.н., доцент  
Карпенко Юлія  
Валентинівна\_

ОДЕСА - 2019 рік

## *ЗМІСТ*

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття та сутність операційної стратегії підприємства	5
1.2. Процес формування операційної стратегії підприємства	12
1.3. Види та характеристика операційних пріоритетів підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП "АРМ - АГРО"	26
2.1. Аналіз сільськогосподарської галузі України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП "Арм - Агро"	45
2.3. Аналіз наявних операційних можливостей ПП "Арм - Агро"	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП "АРМ АГРО"	58
3.1. Розробка рішень щодо підтримки операційного пріоритету ПП "Арм Агро"	58
3.2. Розрахунок заходів щодо підтримки операційного пріоритету ПП "Арм Агро"	60
3.3. Оцінка ефективності пропонованих заходів на ПП "Арм - Агро"	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	90

## ***ВСТУП***

Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються швидкоплинністю та наростанням темпів змін. В таких умовах актуальним стає пошук конкурентних переваг, лєвова частина з яких знаходиться в сфері виробництва. Для таких переваг в операційному менеджменті використовується термін "операційний пріоритет", на досягнення якого спрямована операційна стратегія. Остання дозволяє в найкращий спосіб організувати внутрішні процеси підприємства, повною мірою використати його операційні можливості та реалізувати операційну функцію в найкращий спосіб.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження основ формування операційної стратегії підприємства та практичне застосування отриманих теоретичних знань для формування операційної стратегії ПП "Арм - Агро".

В роботі встановлені та вирішені такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування операційної стратегії діяльності підприємства, зокрема встановити сутність поняття "операційна стратегія підприємства";

- проаналізувати сільськогосподарську галузь України за методом PEST - аналізу;

- запропонувати систему заходів з реалізації операційної стратегії підприємства ПП "Арм - Агро".

*Об'єктом* дослідження є ПП "Арм - Агро" (аграрне підприємство).

*Предметом* дослідження є процес формування операційної стратегії підприємства.

Теоретичні дослідження виконані на підставі науково-літературних джерел, періодичних видань та Інтернет – видань. Основою для аналізу діяльності підприємства були дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, річні звіти.

У процесі дослідження було використано *методи*: метод групування (для систематизації визначень дефініції «операційна стратегія підприємства»); метод

PEST - аналізу (для аналізу сільськогосподарської галузі України); методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), діаграма Ісікави (для встановлення можливих причин зростання витрат підприємства), методика технічної експлуатації та ремонтного обслуговування сільськогосподарської техніки (для планування ремонтного обслуговування сільськогосподарської техніки підприємства), метод хронометражу витрат робочого часу (для встановлення норми виробітку за операцією збирання кавунів), транспортну задачу лінійного програмування та метод мінімальної вартості (для скорочення витрат з доставки продукції підприємства).

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу до формування та реалізації операційної стратегії аграрного підприємства на основі покращення окремих операцій процесу, з використанням методики лінійного програмування, методики технічної експлуатації та ремонтного обслуговування сільськогосподарської техніки.

*Практична значимість* роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування операційної стратегії сільськогосподарських підприємств.

Основні теоретичні положення та практичні результати роботи розглянуто на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що відбулася 20-21 червня 2019 р. на базі Одеського національного економічного університету.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Мясникян С.Д. Операційні стратегії діяльності підприємства: поняття та сутнісні характеристики / Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти. Матер. IV Міжнар. наук. практ. конф. (м. Одеса 20-21 червня 2019 року). – Одеса.- ОНЕУ, 2019

## **ВИСНОВКИ**

На підставі проведеного в роботі дослідження та вирішення встановлених завдань нами зроблено такі висновки:

1. На підставі аналізу визначень операційної стратегії та взявши за основу визначення, надані Р.Б. Чейзом та Т.В. Омельяненко, пропонуємо її розуміти як функціональну стратегію підприємства, що є комплексом взаємозв'язаних рішень щодо організації виробничої діяльності та використання ресурсів, націлених на максимально ефективну підтримку довгострокової конкурентної стратегії. Таке визначення дозволить врахувати характеристики операційної стратегії: її підпорядкованість конкурентній стратегії та опосередковану орієнтованість на потреби клієнта, зосередження при її розробці, головним чином, на внутрішніх факторах діяльності підприємства, її спрямованість на формування організаційної стабільності функціонування операційної системи.

2. Сільськогосподарська галузь України сьогодні є одною з провідних та експортоорієнтованих галузей країни. ВВП, створений у сільському господарстві, демонструє стійку тенденцію зростання в грошовому вимірі, проте його частка у ВВП країни за останній рік знизилася на 2,9%. За результатами наших досліджень на економічну діяльність підприємств галузі найбільший негативний вплив справляють економічні фактори зовнішнього середовища, зокрема коливання курсів валют, обсяги кредитування та рівень доходів населення (у сільському господарстві приблизно на 20% нижчий ніж загальноукраїнський), що обмежують підприємницьку активність аграрних підприємств. До факторів, що оказують позитивний вплив на діяльність аграріїв слід віднести технологічні, зокрема внесок технологій у розвиток ринку.

3. В основу операційної стратегії запропоновано покласти операційний пріоритет "низькі витрати" та розробити заходи із скорочення витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Операціями з найбільш суттєвим зростанням витрат за даними аналізу є ремонтне обслуговування сільськогосподарської техніки, удосконалення способу збирання кавунів з поля, а

також оптимізації операцій доставки фруктів, то було запропоновано удосконалити проведення саме цих операцій.

Так, запропоновано ввести систему ППР, що дозволить зменшити витрати на ремонт техніки та закупку запчастин та матеріалів у сумі 208,22 тис. грн. Запропоновано змінити спосіб збирання кавунів для зменшення їх механічного пошкодження та псування. Так, запропоновано замінити операцію механізованого збирання кавунів операціями ручного збирання, калібрування та механізованого формування валків, що дозволить зекономити 99,37 тис. грн. Крім того, операцію з доставки кавунів до місць реалізації пропонується оптимізувати з використанням методу транспортної задачі, що зменшить витрати доставки на 2,76 тис. грн.

У сумі запропоновані заходи дозволять зменшити собівартість підприємства на 7,16%, отже спрямовані на підтримку обраного операційного пріоритету.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Hill T. Manufacturing Strategy. Text and Cases / Terry Hill. — 3rd ed. — McGraw-Hill, 2000. — 588 p.
2. Slack N. Operations Strategy / Nigel Slack, Michael Lewis. — 2nd ed. — Prentice Hall, 2008. — 496 p.
3. Slack N. Operations Strategy / Nigel Slack, Michael Lewis. — Pearson Education, 2002. — 548 p.
4. Берназюк Я. Законодавство у сфері соціального захисту потребує кодифікації // Судово-юридична газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sud.ua/ru/news/blog/118729-zakonodavstvo-u-sferi-sotsialnogo-zakhistu-potrebuye-kodifikatsiyi>
5. Беляєва С.В., Зубко Т.Л. Розробка алгоритму обґрунтування операційної стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства // Вісник КНУТД. - №3. - 2011. – С. 177-182
6. Бишено Дж. Новый инструментарий бережливого производства для создания быстрого и гибкого потока : пер. с англ. / Джон Бишено; Ин-т повышения квалификации персонала «Академия-Лидер». — Калуга: Свет, 2007. — 294 с. — (Серия «Методы эффективного производства и управления»).
7. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». - 2015. - №34. – С. 233-241.
8. Бойчук І., Васильчик В. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства // Вісник ТНЕУ. – 2010. - №3. – С. 99-104
9. В Україні смертність майже вдвічі перевищує народжуваність// Інтернет-платформа Tyzhden.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tyzhden.ua/News/225675>
10. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / В.О.Василенко, Т.І. Ткаченко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Центр

учбової літератури, 2005. — 532 с.

11. Вертель В. Удосконалення операційної стратегії залізниці // Збірник наукових праць ДЕУТ. Серія «Економіка і управління». - 2014. - №28. – С. 27-32
12. Деордієва В.А., Ільїна А.С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій // Ефективна економіка. - 2013. - № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2124>
13. Динаміка міжбанківського курсу валют // Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.liga.net/currency/mb>
14. Журналісти назвали найбільші загрози свободі слова // Інтернет – видання "Українська правда" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/news/2019/06/20/7218686/>
15. Захаров В.А. Модель якісного операційного менеджменту на промисловому підприємстві // Молодий вчений - № 4 (07). – 2014. – С. 64-68.
16. Захаров В.А. Операційні пріоритети як ключовий елемент підвищення якості операційного менеджменту / В.А. Захаров // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики». ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 133 – 137
17. Збірник статистики підприємництва в Україні: 2018 // Сайт організації економічного співробітництва і розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
18. Індекс інфляції в Україні 2019 // Сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
19. Інформація щодо рівня безробіття в Україні // Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах



концепції життєвого циклу галузі. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки: збірник наукових праць. –2016. – №21. – С. 103-107.

21. Каташинська О. Україна - на четвертому місці в Європі за зменшенням населення // Інтернет – видання "Корреспондент.net" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.korrespondent.net/world/3933348-ukraina-na-chetvertomu-mistsi-v-yevropi-za-zmshenniam-naseleennia>
22. Коваль Л. Якість життя в Україні: оцінки експертів // Урядовий кур'єр від 13 квітня 2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/yakist-zhittya-v-ukrayini-ocinki-ekspertiv/>
23. Козаченко О.В. Технічна експлуатація сільськогосподарської техніки. – Харків.: Торнадо, 2000. – 192 с.
24. Коленда Н.В. Поняття виробничої стратегії підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. - №15. – С. 221-224
25. Коцко Т.А. Операційні пріоритети підприємств паливно - енергетичного комплексу: особливості формування та реалізації в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Сучасні підходи до управління підприємством: Зб. наук. праць VI Всеукр. науково-практ. конференції, 23 квітня 2015 р. – Черкаси, 2014. – 544 с. (С. 382-388)
26. Коцко Т.А. Формування операційної стратегії енергогенеруючих підприємств України в умовах активізації загроз зовнішнього середовища // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – С. 283-289
27. Кублікова Т. Б. Напрямки розвитку інститутів спільного інвестування в Україні / Т. Б. Кублікова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2009. – Вип. 37. - С. 65-69.
28. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Управління якістю: навч. посіб. – ПромАрт: 2018. – 264 с.
29. Лайкер Дж. Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер. Давид Майер ; пер. с англ – М Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.
30. Ланда В. Украинская экономика установила рекорд. Почему никто не

радується // Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://finance.liga.net/ekonomika/article/ukrainskaya-ekonomika-ustanovila-rekord-pochemu-nikto-ne-raduetnya>

31. Лише 10% українських аграріїв впроваджують у сільське господарство новітні технології — експерт // Головний сайт для агрономів SuperAgronom.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://superagronom.com/news/2754-lishe-10-ukrayinskih-agrariyiv-vprovadjuyut-u-silске-gospodarstvo-novitni-tehnologiyi--ekspert>
32. Ляпіна К. Вплив бюрократії на бізнес можливо зменшити лише шляхом перегулювання // Сайт Державної регуляторної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.drs.gov.ua/press-room/kseniya-lyapina-vplyv-byurokratiyi-na-biznes-mozhlyvo-zmenshyty-lyshe-shlyahom-deregulyuvannya/>
33. Мельник Д. Л. Виробнича стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 5. — Т. 3. — С. 251—257.
34. Михайленко О. В., Комарицька Н. І. Розроблення операційної стратегії підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017 - №16. - Ч.1. – С. 176-179.
35. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. — К. : КНЕУ, 2013. — 277, [3] с.
36. Омеляненко Т.В. Проблемы и актуальные задачи развития теории производственной стратегии предприятия / Омеляненко Т.В. // Бізнесінформ. – 2013. –№11. – С. 279-286.
37. Операционный менеджмент: Учебное пособие. MBA, MANCOSA–НГУЭУ / Пер. с англ. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 206 с.
38. Практикум з теорії технічної експлуатації машин: навчальний посібник / О.І. Субочев, О.Д. Деркач, І.Ф. Остров; Дніпр. держ. агр.-екон. ун-т. – Дніпро: Вид-во «Літограф», 2017. – 130 с.
39. Производственный и операционный менеджмент / [Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобе] ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2004. – 704 с

40. Радчук О. Повернення трудових мігрантів: що не так робить держава // Аналітичний портал "Слово і діло" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2019/10/18/kolonka/aleksandr-radchuk/suspilstvo/povernennya-trudovykh-mihrantiv-ne-tak-robyt-derzhava>
41. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навч. посіб. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 243 с.
42. Рейтинг якості життя країн: Україна серед сусідів – остання // Сайт інформаційного агентства "Конкурент" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://konkurent.in.ua/publication/36889/rejting-yakosti-zhittya-krain-ukraina-sered-susidiv-ostannya/>
43. Рибак М. І. Види виробничих стратегій підприємств // Економіка та держава. - № 6. – 2014. – С. 114-119
44. Родічкіна А. Економічна правда про ДРС. Сім разів відміряй: як працюють запобіжники неякісного регулювання // Сайт Державної регуляторної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.drs.gov.ua/press-room/ekonomichna-pravda-pro-drs-sim-raziv-vidmiryaj-yak-pratsyuyut-zapobizhnyku-neyakisnogo-regulyuvannya/>
45. Рубин А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-2. – С. 438-441; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38237>
46. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства // Дні науки-2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2017 р., Покровськ: Індустріальний інститут ДВНЗ ДонНТУ, 2017. – 295с. - С. 151-153
47. Салмина О.И. Операционная стратегия промышленного предприятия в условиях неопределенности и риска // Автореферат дис. на соискание степени к.е.н. по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством. – Белгород, 2013. – 24 с.
48. Солонько О. Демографічна катастрофа: кількість вмирає, якість емігрує //

- Інтернет – видання "Українська правда" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2019/01/17/7204096/>
49. Статистичні таблиці // Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://database.ukrcensus.gov.ua>
50. Терлецька Н.М., Голинська Б.Я. Управління життєвим циклом та режимом функціонування операційної системи підприємства // Молодий вчений – 2018. - № 2 (54). – С. 754-757
51. Україна «увірвалася» до групи країн, які «намагаються боротися з корупцією» // Мультимедійна платформа "Укрінформ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/2629707-ukraina-uvirvalasa-do-grupi-krajin-aki-namagautsa-borotisa-z-korupcieu.html>
52. Україна випала із топ-20 країн світу з найвищою інфляцією // Інтернет – видання "Українська правда" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/07/10/649546/>
53. Харчук О. Стратегічні завдання, що вирішуються в операційному менеджменті // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія "Економіка та управління". – 2015. - №32.- С. 321-328
54. Що входить в ВВП: завод, базар, село і люди // Інтернет – видання "Сьогодні" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/hto-vhodit-v-vvp-zavod-bazar-selo-i-lyudi-1100780.html>
55. Як змінювався рівень безробіття в Україні за останні шість років // Профспілка працівників освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://pon.org.ua/novyny/6904-yak-zmnyuvavsya-rven-bezrobttya-v-ukrayin-za-ostann-shst-rokv.html>