

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
**за магістерською програмою професійного спрямування**  
**"Менеджмент організацій"**

на тему: «**Формування операційної стратегії підприємства**»  
(назва теми)

**Виконавець:**

студент центру заочної форми навчання  
Мясникян Сюзанна Дереніківна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**

К.е.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Карпенко Юлія Валентинівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

## 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).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменування) та двох додатків.

Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Основний зміст викладено на 83 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 30 рисунків.

*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

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «**Теоретичні основи формування операційної стратегії підприємства**» досліджено основні наукові підходи до сутності поняття «операційна стратегія підприємства», вивчено види та характеристика операційних пріоритетів підприємства, проаналізовано процес формування операційної стратегії підприємства.

У другому розділі «**Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП "Арм - Агро"**» проаналізовано стан сільськогосподарської галузі України, вивчено фінансовий стан та наявні операційні можливості ПП "Арм - Агро".

У третьому розділі «**Формування операційної стратегії ПП "Арм-Агро"**» обґрунтовано операційну стратегію ПП "Арм - Агро", розроблено план заходів з її реалізації та визначено їх ефективність.

## **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 експорторієнтованих 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.

## **АНОТАЦІЯ**

**Мясникян Сюзанна Дереніковна, «Формування операційної стратегії підприємства»,**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент" за магістерською програмою «Менеджмент організацій»,

Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2019 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ПП "Арм - Агро".

У роботі розглядаються теоретичні аспекти формування операційної стратегії підприємства, зокрема види та характеристика операційних пріоритетів.

Проаналізовано сільськогосподарську галузь України та наявні операційні можливості ПП "Арм - Агро".

Запропоновано розробити заходи із скорочення витрат у процесі виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема проводити профілактичне ремонтне обслуговування сільськогосподарської техніки

**Ключові слова:** операційна стратегія, операційні пріоритети, сільськогосподарська галузь, ремонтне обслуговування техніки, транспортна задача

## ANNOTATION

**Myasnykian Suzanna Derenikovna, “Formation of the enterprise operating strategy”,**

thesis for Master degree

in specialty 073 «Management » under the program «Management of Organizations»,

Odessa National Economic University

Odessa, 2019

Thesis consists of three chapters. Object of study is PE "Arm - Agro".

The theoretical aspects of the formation of the enterprise's operating strategy are considered in the diploma thesis, in particular the types and characteristics of the operational priorities are analyzed.

The agricultural industry of Ukraine and the operational capabilities of PE Arm - Agro are analyzed.

It is proposed to develop measures to reduce costs in the process of agricultural production, in particular to carry out preventive repair of agricultural machinery

**Keywords:** operating strategy, operational priorities, agricultural industry, repair of equipment, transport task.