

УДК 005.31:502.131.1+005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.48-52>**Зубар І.В.**кандидат економічних наук
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського**Zubar Ivan**

PhD in Economic Sc.

Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
<https://orcid.org/0000-0002-5112-421X>**Ревенко О.О.**Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського**Revenko Oleksandr**Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynsky State Pedagogical University
<https://orcid.org/0009-0004-1153-8110>

ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті розглянуто ключові аспекти операційного менеджменту, включаючи операційні системи, їх ефективність та інноваційні підходи до розвитку. Зроблено акцент на необхідності інтеграції сталих практик у стратегічне управління операційною діяльністю підприємств, що передбачає баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності. Розглянуто ключові елементи операційного менеджменту, серед яких ефективно управління виробничими та сервісними процесами, оптимізація ресурсів, підвищення продуктивності праці та якості продукції. Значна увага приділяється сучасним моделям операційного менеджменту, що включають планування операцій, організацію та управління технологічними операціями, мотивацію, контроль та коригування діяльності компанії. Визначено практичні аспекти застосування операційного менеджменту на основі апробації ефективних моделей управління операційними процесами, таких як «бережливе виробництво», «5Р», «бізнес-досконалості», «кругової операційної стратегії» та «загального управління якістю». Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення операційного менеджменту через призму сталого розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зменшенню негативного впливу на довкілля та забезпеченню довгострокової економічної стабільності на основі поєднання інструментів успішно апробованих у світі моделей управління операційними процесами.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна діяльність, операційна система, бізнес, ефективність, інновації, сталий розвиток.

INNOVATIVE VECTORS OF IMPROVING THE OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN ACCORDANCE WITH THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article is dedicated to analyzing and improving the operational management system of manufacturing enterprises, considering the concept of sustainable development. It examines key aspects of operational management, including operational systems, their efficiency, and innovative development approaches. The study demonstrates that applying innovative solutions in operational management not only enhances market efficiency but also strengthens enterprise competitiveness. The article explores modern methodologies for managing operational activities, enabling the optimization of resource utilization and the improvement of product quality. The emphasis is placed on the necessity of integrating sustainable practices into the strategic management of an enterprise's operational activities, ensuring a balance between economic, environmental, and social aspects. Practical recommendations are provided for adapting production processes to new conditions, including the use of alternative energy sources, the implementation of a circular economy, and corporate culture development. The text examines key concepts of operational management, such as efficient management of production and service processes, resource optimization, increased labor productivity, and

© Зубар І.В., Ревенко О.О., 2025

improved product quality. Significant attention is given to modern trends in this field, such as digitalization, automation, and the adoption of innovative technologies. The document provides a detailed analysis of domestic scholars' works on the development of operational management in the context of national and global trends. A comparative analysis of various approaches to defining this concept is presented, allowing for the identification of its specific characteristics within the Ukrainian economy. The study also highlights the challenges and prospects of operational management in Ukraine, emphasizing the necessity of adapting management approaches to contemporary challenges, including economic instability, market globalization, and increasing competition. A separate section is dedicated to the practical aspects of applying operational management in enterprises across different industries. It examines effective models for managing operational processes, such as Lean Manufacturing, the 5P model, Business Excellence, Circular Operational Strategy, and Total Quality Management. The scientific novelty of the study lies in developing a comprehensive approach to improving operational management through the lens of sustainable development. This approach aims to enhance enterprise competitiveness, reduce negative environmental impact, and ensure long-term economic stability by integrating globally proven operational management models.

Keywords: operational management, operational activity, operational system, business, efficiency, innovations, sustainable development.

JEL classification: I31, L60, O44, Q56

Постановка проблеми. Сучасні виробничі підприємства функціонують у складних економічних умовах, які визначаються складними безпековими викликами, високим рівнем конкуренції, динамічними технологічними змінами та зростаючими вимогами до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу у світлі актуалізації цілей сталого розвитку. Операційний менеджмент виробничих підприємств є найважливішим модулем, спрямованим на забезпечення ефективного створення споживчих цінностей для клієнтів із наданням відповідних сервісних послуг. Від того, наскільки синхронізовані зміни у операційних стратегіях із сучасними змінами зовнішнього середовища, багато в чому залежить розвиток будь-якої компанії та рівень її конкурентоспроможності. У цьому контексті операційний менеджмент потребує інноваційних підходів для підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат, оптимізації ресурсоспоживання, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням, пов'язаним із дослідженням управління операційною діяльністю присвятили свої наукові праці вітчизняні учені Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларіна К.В., Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І., Волкова М.В., Троян В.І. та ін.. Аналіз сучасних підходів до управління операційною діяльністю та визначення інноваційних векторів удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств висвітлили у своїх статтях іноземні дослідники Jayarama R., Lartey J., Meng X., Wang X., Osei-Mireku G., Musli M., Mann R., Grigg N.P., Wagner J.P. та ін.. Однак, незважаючи на широке коло наукових розробок у даному напрямку наукового пошуку, недостатньо обґрунтованим залишається визначення інноваційних векторів удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств в Україні відповідно до концепції сталого розвитку.

Мета статті – аналіз сучасних підходів до управління операційною діяльністю та визначення інноваційних векторів удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств відповідно до концепції сталого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Операційний менеджмент вітчизняні учені трактують як «діяльність, пов'язану з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, заснованих на основній продукції або послуги компанії» [2]. Виходячи із даного тлумачення, процес управління операційною діяльністю передбачає коригування процесів починаючи від обробки сировини, до постачання готових продуктів покупцям. Науковці Волкова М.В. та Троян В.І., трактують операційний менеджмент як «сферу діяльності, в якій наука управління людиною поєднується різними способами із напрямками використання новітніх технологій з метою підвищення ефективності управління операціями» [11], що фокусує увагу на актуальності інноваційного розвитку операційного менеджменту. Для кращого розуміння змісту інноваційних векторів розвитку операційного менеджменту скористаймося моделлю якості послуг 5Ps (Plan, Process, People, Possessions, and Profits) Філіппа Форреста, яка допомагає точно визначити всі елементи, які впливають на операційну діяльність та якість її продукту. Ця модель протягом трьох десятиліть слугувала для менеджерів інструментом вивчення та розуміння життєво важливих операційних сфер:

1. *Перший P – План.* Закладає стратегічну основу для ефективного операційного менеджменту, оскільки планування передбачає встановлення чітких цілей, окреслення стратегій і розробку дорожньої карти для їх досягнення. Добре продуманий план забезпечує напрямок, узгоджує діяльність з організаційними цілями та служить основою для наступних P.

2. *Другий P – Процес.* Передбачає управління та оптимізацію робочих процесів, використовуючи систематичний аналіз для забезпечення ефективності та результативності перетворення складових операційної системи у результати. Впорядкований процес є основою операційного успіху, сприяючи зниженню витрат і наданню високоякісних продуктів або послуг.

3. *Третій P – Люди.* Саме люди відіграють невід'ємну роль в роботі організації. Управління людьми охоплює найм, навчання, мотивацію та виховання позитивної організаційної культури. Ефективне лідерство та комунікація є критично важливими

компонентами цього Р, визнаючи, що вмотивована та кваліфікована робоча сила є детермінантою успішного виконання операційних планів і процесів.

4. *Четвертий Р – Майно.* Ця категорія включає наявність фізичних активів і ресурсів організації, серед яких: приміщення, обладнання, сировина та інвентар. Управління майном передбачає оптимізацію використання цих ресурсів для досягнення максимальної ефективності. Від технічного обслуговування обладнання до стратегічного контролю запасів, цей Р гарантує, що фізичні активи сприяють загальній ефективності операцій. Управління майном має важливе значення для мінімізації відходів, зменшення витрат і підтримки сталої ділової практики.

5. *П'ятий Р – Прибуток.* Останній Р уособлює кінцеву мету операційної діяльності. Прибуток – це не лише фінансові результати, а й матеріальне відображення успішності операційного менеджменту в плануванні, виконанні процесів, управлінні людьми та оптимізації активів.

Зосереджуючись на зазначених складових, можна дійти висновку, що інноваційно-орієнтований операційний менеджмент базується на удосконаленні планування, технологічних операцій, управління персоналом та його мотивації, контролю та коригування використання ресурсів, підвищуючи тим самим ефективність стратегій управління операціями прокладаючи шлях до сталого розвитку.

Розглядаючи зміст інновацій у операційній діяльності, звернемось до праць закордонних дослідників Lartey, J., Meng, X., які, вивчаючи зв'язок між інноваціями та ринковою орієнтацією підприємств дійшли

висновку, що інновація – це управлінське та організаційне зобов'язання, яке спрямовано на трансформацію існуючих продуктів, послуг, процесу їх виробництва та постачання споживачам [9]. Отже, інноваційні вектори операційного менеджменту можуть бути орієнтовані як на процес, так і на результат діяльності. Такі інновації охоплюють процеси, які створюють нові шаблони виробництва та менеджменту, які можна застосовувати як до матеріальних, так і до нематеріальних ресурсів.

Варто відзначити орієнтованість операційного менеджменту на підвищення ефективності та раціоналізацію управління усіма виробничими операціями на підприємстві [1]. Виходячи із цього, формування інноваційних векторів удосконалення системи операційного менеджменту підприємств потребує розробки операційної стратегії на середньострокову та довгострокову перспективу (від 3 до 10 років) [9]. Операційна стратегія являє собою комплекс дій, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації у напрямі: забезпечення ефективності системи управління виробництвом та високого рівня виробничого потенціалу, керування матеріально-технічними ресурсами і логістичними процесами, досягнення оптимального техніко-організаційного рівня, гнучкості та інновації виробництва, залучення висококваліфікованого персоналу для виконання виробничих завдань, запровадження міжнародної системи менеджменту якості. Мета такої стратегії – здійснення виробництва з максимальною ефективністю за рахунок поліпшення управління бізнес-процесами [2]. Процес реалізації операційної стратегії зобразимо на рис. 1.

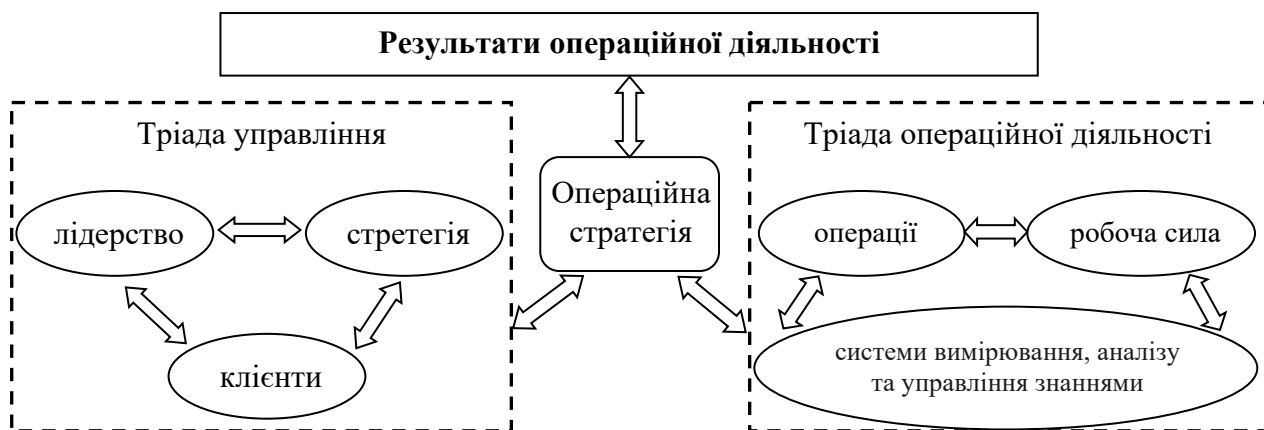


Рис.1. Позиція операційної стратегії в організації, що приймає
Джерело: узагальнено на основі [11]

У даному випадку, корисним вважаємо науковий доробок Jayarama R., який описує модель «Кругової операційної стратегії», яка базується на динамічній комбінації п'яти принципів: лідерство керівника, згуртованість команди, чіткість корпоративної культури, постійне навчання працівників та інноватизація операційної діяльності [7]. Безперервне додержання цих принципів у виробництві створює ефект «обертвого колеса» по висхідній спіралі, що створює динаміку постійного розвитку.

Логічним продовженням зазначеної стратегії

розглянемо модель Болдріджа, яка була створена Конгресом США для сприяння покращенню якості товарів і послуг у компаніях і підвищення конкурентоспроможності бізнесу [6]. Її впровадження послужило поштовхом для апробації в багатьох країнах світу власних моделей, які часто називають Baldrige Excellence Framework (модель бізнес-досконалості Болдріджа) – BEF. Сутність таких моделей полягає у системному підході до пошуку та застосування найкращого способу ведення справ або кращих практик. BEF також можна описати як інтегровану систему лідерства та

управління, яка описує елементи, важливі для організацій, що підтримують високий рівень продуктивності [10]. Опираючись на дослідження вчених Musli M., Mann R. Grigg N.P., Wagner J.P., можемо дійти висновку, що компанія, яка хоче прийняти BEF, повинна передбачити у своїй операційній стратегії інноваційні вектори розвитку на основі описаної вище Кругової операційної стратегії, а саме: лідерство, стратегічний розвиток, клієнтоорієнтованість, діагностика та аналіз, навчання (освіта) працівників, управління персоналом, корпоративна культура виробництва та організаційні результати [10].

Проведений аналіз інноваційних векторів розвитку операційного менеджменту також засвідчив

актуальність застосування підприємствами концепції Загального управління якістю (Total quality management – TQM). Розвиток даної концепції нерозривно пов'язаний із моделлю BEF та стандартами ISO. Сукупність стандартів ISO відповідає на питання, «Що необхідно робити для забезпечення якості?», а моделі TQM та BEF – «Як це робити?». Як свідчить досвід провідних світових організацій, тільки усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою діяльності, можна досягти високого рівня ділової досконалості [9]. В основі концепції TQM лежить розробка, підтримка, постійне удосконалення якості для задоволення потреб споживача (рис. 2).



Рис. 2. Загальна схема загального управління якістю

Джерело: [3]

Світова практика свідчить, що інноваційно-орієнтовані компанії створюються в результаті постійного звернення до методології BEF із використанням TQM та інших інструментів ділової досконалості управління. Окрім цього, обидві ці моделі вимагають від компаній інформацію про те, як вони вирішують суспільні проблеми, особливо щодо сталого розвитку. Такі компанії здатні економити на споживанні енергії, скорочувати відходи, що посилює їх екологічність. Відповідно інтеграція моделі TQM у операційний менеджмент вітчизняних підприємств дозволить їм швидко реагувати на ринкові стимули, впроваджувати інновації, передбачати й готуватися до майбутніх змін, розробляти та запускати ефективні процеси. Із проведених досліджень також випливає, що інноваційно-орієнтовані компанії схильні до забезпечення сталого розвитку, який передбачає зміну ціннісних орієнтацій суспільства та бізнесу. Сам сталий розвиток трактується комісією ООН з розвитку довкілля та Продовольчою сільськогосподарською організацією (ФАО) як розвиток та задоволення потреб теперішнього часу, яке не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [4; 5]. Отже, сталий розвиток у розрізі операційної діяльності є результатом зменшення споживання ресурсів, виробництва більшого числа продуктів за менших витрат, екологізація продуктів і послуг, а також процесів їх виготовлення. Окрім вищезазначеного, основні цінності TQM та BEF включають соціальну відповідальність, системну перспективу, етику та прозорість та управління інноваціями. Таким чином, можна дійти висновку, що застосування комбінованої моделі у напрямку інноваційного вдосконалення операційного менеджменту може забезпечити конкурентоспроможний розвиток,

підтримувати лідерські позиції та соціальну відповідальність, забезпечивши сталий розвиток бізнесу.

Висновки. Проведені дослідження дозволяють зробити низку важливих висновків щодо сучасного стану, наукового трактування та перспектив інноваційного розвитку операційного менеджменту в Україні. Різноманіття підходів до трактування операційного менеджменту перетинаються у розумінні даного феномену як комплексного процесу управління виробничими та сервісними операціями, що спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Із цього випливає, що у сучасних умовах актуалізації концепції сталого розвитку бізнес має звертати увагу на стратегічних пріоритетах технологічного розвитку у збалансуванні економічних, екологічних та соціальних аспектів операційної діяльності.

Дослідження підтверджує, що ефективне управління операційного менеджменту дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, покращити якість продукції та підвищити продуктивність праці. Особливо важливим є впровадження інноваційних інструментів для прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті. Формування інноваційних векторів удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств потребує розробки операційної стратегії, орієнтованої на вирішення ключових проблем у підвищенні якості продукції, соціальної відповідальності та ефективності використання ресурсів, що відповідатиме вимогам сталого розвитку.

Для підвищення ефективності операційного менеджменту та операційних стратегій необхідно активніше впроваджувати сучасні технології, розвивати систему управління якістю, використовувати передові методики управління запасами та логістикою, що стає

можливим на основі апробації ключових інструментів інноваційної виробництва на основі моделей бізнес-досконалості Болдріджа та загального управління

якістю. Про їх успішність свідчить досвід провідних світових організацій, яким вдалося досягти високого рівня ділової досконалості.

Список використаних джерел:

1. Зубар І.В. (2024). Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці, № 9. С. 549-558. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558).
2. Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларіна К.В. (2011). Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навч. посібник. Ч. 2. Х.: Вид-во ХНЕУ, 160 с.
3. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. (2019). Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету, № 4. Т. 1. С. 100-105. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105>.
4. The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en/>.
5. United Nations. URL: <https://www.un.org/en>.
6. An official website of the United States government. URL: <https://www.nist.gov/performance-excellence>.
7. Jayarama, R. (2023). Evolution of the “OS Wheel” Model of Operations Strategy in Continuous Manufacturing Industry. World Journal of Engineering and Technology, No. 11. Pp. 632-662. DOI: <https://doi.org/10.4236/wjet.2023.113043>.
8. Kotter, J.P. (2007). Leading Change. Why Transformational Efforts Fail. Harvard Business Review, Pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>.
9. Lartey, J., Meng, X., Wang, X., & Osei-Mireku, G. (2020). The Link between Innovation, Market Orientation and Performance; and the Mediating Role of Innovation: A Study of Telecommunication Companies in Ghana. Open Journal of Business and Management, No. 8. Pp. 1704-1733. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.84108>.
10. Musli, M., Mann, R. Grigg, N.P., Wagner, J.P. (2011). Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. Total Quality Management & Business Excellence, No. 22(11). Pp. 1213-1236. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624774>.
11. Volkova, M., & Troian, V. (2021). Operational management in the enterprise management system. Ekonomika ta derzhava, Vol. 6. Pp. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82>.

References:

1. Zubar, I.V. (2024). Operatsiyni menedzhment u zabezpechenni staloho rozvytku pidpriemstv [Operational management in ensuring sustainable development of enterprises]. Successes and achievements in science, No 9. Pp. 549-558. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558). [in Ukrainian].
2. Ivanova, V.Y., Timonin, O.M. & Larina K.V. (2011). Operatsiyni menedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiieiu navchalnoi dystsypliny «Operatsiyni menedzhment» [Operations management in the management system of the organization of the primary discipline «Operations management»]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU. [in Ukrainian].
3. Kapinos H.I., Larionova K.L., & Lypchak M.I. (2019). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia kontseptsii zahalnoho menedzhmentu yakosti (TQM) na vitchyznianskykh pidpriemstvakh v umovakh yevrointehratsii [The problems and perspectives of the implementation of the concept of total quality management (TQM) on foreign ideas in the minds of European integration]. Bulletin of Khmelnytsky National University, No. 4. Vol. 1. Pp. 100-105. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105>. [in Ukrainian].
4. The Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en/>. [In English].
5. United Nations. URL: <https://www.un.org/en>. [In English].
6. An official website of the United States government. URL: <https://www.nist.gov/performance-excellence>. [In English].
7. Jayarama, R. (2023). Evolution of the “OS Wheel” Model of Operations Strategy in Continuous Manufacturing Industry. World Journal of Engineering and Technology, No. 11. Pp. 632-662. DOI: <https://doi.org/10.4236/wjet.2023.113043>. [In English].
8. Kotter, J.P. (2007). Leading Change. Why Transformational Efforts Fail. Harvard Business Review, Pp. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>. [In English].
9. Lartey, J., Meng, X., Wang, X., & Osei-Mireku, G. (2020). The Link between Innovation, Market Orientation and Performance; and the Mediating Role of Innovation: A Study of Telecommunication Companies in Ghana. Open Journal of Business and Management, No. 8. Pp. 1704-1733. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.84108>. [In English].
10. Musli, M., Mann, R. Grigg, N.P., Wagner, J.P. (2011). Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. Total Quality Management & Business Excellence, No. 22(11). Pp. 1213-1236. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624774>. [In English].
11. Volkova, M., & Troian, V. (2021). Operational management in the enterprise management system. Ekonomika ta derzhava, Vol. 6. Pp. 82–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.82>. [In English].