

СУТНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕОРІЙ

НИКИФОРЧИН Мар'яна Дмитрівна,

здобувач кафедри менеджменту

ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»

e-mail: dvnz@inbox.ru

Анотація. Систематизовано погляди теоретиків і практиків на сутність поняття «операційна ефективність підприємства». Установлено, що їхня еволюція відбувалася в рамках теорії галузевого позиціонування. Аргументовано потребу поглиблення змістовного наповнення цієї дефініції відповідно до сучасних здобутків управлінських теорій. Обґрунтовано авторське визначення операційної ефективності підприємства.

Ключові слова: операційна ефективність, витрати, час, якість, ресурси, якісні параметри, кількісні параметри.

Постановка проблеми. Актуалізація дослідження операційної ефективності сучасних компаній обумовлюється високим рівнем динамізму зовнішнього середовища і трансформацією умов ведення бізнесу. Це позначилося на зростанні пропозицій консалтингових компаній, що спеціалізуються в цьому напрямі. При цьому варто зазначити, що, на відміну від понять «економічна ефективність», «ефективність операційної діяльності», змістове наповнення яких висвітлюється в численному спектрі наукових публікацій, поняття «операційна ефективність» на сьогодні характеризується не тільки відсутністю однозначного трактування, а обмеженістю праць, які пояснювали б її економічну сутність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою критичного аналізу підходів до розуміння сутності цієї дефініції ми максимально повно систематизували наукові праці з досліджуваної проблематики як вітчизняних, так і зарубіжних учених, а також доробки практичного досвіду провідних консалтингових компаній. Так, Міжнародна консалтингова компанія SCM CONSULT GLOBAL, консультативна компанія ПАКК, Міжнародна аудиторська компанія Zeller, Н. Федосеева і Дж. А. Мартін ідентифікують операційну ефективність як головну передумову конкурентоспроможності компаній, або

Аннотация. Систематизированы взгляды теоретиков и практиков на сущность понятия «операционная эффективность предприятия». Установлено, что их эволюция происходила в рамках теории отраслевого позиционирования. Аргументирована необходимость углубления содержательного наполнения этой дефиниции в соответствии с современными достижениями управленческих теорий. Обосновано авторское определение операционной эффективности предприятия.

Ключевые слова: операционная эффективность, затраты, время, качество, ресурсы, качественные параметры, количественные параметры.

здатність до виконання аналогічних дій краще, ніж у конкурентів.

Портерівський контекст операційної ефективності також поділяють науковці, які ототожнюють операційну ефективність зі зниженням витрат та підвищенням якості продукції (Е. Семенкова, А. Шмельова, А. Осокіна, Міжнародна консалтингова асоціація KPMG, Міжнародна аудиторська компанія Zeller, Д. Гараєва, С. Лобов та ін.). Еволюція поняття «операційна ефективність» відбувалася шляхом розширення її змістовного наповнення за рахунок перенесення у площину бізнес-процесів (Консультативна компанія ПАКК, Компанія SBS Consulting, С. Лобов), у межах яких створюється цінність для споживача (А. Осокіна, Ю. Чичкан-Хліпова, Дж. Тімоті, М. Бюлоу).

Попри варіативність поглядів дослідників на сутність дефініції «операційна ефективність», усі вони розкривають її змістове наповнення крізь призму теорії галузевого позиціонування М. Портера і визначають крізь призму базових досягнутих параметрів: якість – витрати – час.

Мета статті. Високо оцінюючи теоретичну спадщину, відзначаємо об'єктивну необхідність розширення сутності операційної ефективності на основі базових постулатів сучасних управлінських концепцій, які відображають реалії розвитку бізнесу нової формації та володіють

високим пояснювальним потенціалом стосовно явищ і процесів, що притаманні умовам постіндустріальної економіки.

Виклад основного матеріалу. Поняття «операційна ефективність» введено в науковий обіг М. Портером поряд із поняттям «стратегічне позиціонування», що визначають ключові фактори конкурентоспроможності компанії. Сутність останнього полягає в забезпеченні ринкового позиціонування підприємства за рахунок видів діяльності, відмінних від конкурентів. При цьому «операційна ефективність» трактується М. Портером як виконання аналогічних видів діяльності краще, ніж конкуренти. У своєму семантичному діапазоні вона поєднує як оцінку

ефективності виконання тих чи інших видів діяльності, так і інструментарій інтенсифікації використання факторів виробництва. Тобто «операційна ефективність» забезпечує формування фінансових результатів у процесі реалізації доданої вартості, а «стратегічне позиціонування» (створюючи, підтримуючи і розширюючи ринки збуту) – саму можливість цього процесу. З огляду на це М. Портер акцентував увагу на тому, що кожен зі зазначених факторів є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

Доцільно зазначити, що значною мірою розвиток змістового наповнення цієї дефініції відбувався під впливом ідей М. Портера (рис. 1).



Рис. 1. Змістове наповнення поняття «операційна ефективність підприємства» у сучасних наукових дослідженнях

Примітка. Систематизовано автором.

Критичний аналіз понятійного апарату досліджуваної проблематики дозволяє зробити такі логічні міркування:

– сутність поняття «операційна ефективність» широко презентоване на корпоративних сайтах консалтингових фірм, що підкреслює його найважливіше практичне значення за браку сучасних теоретичних розробок у цьому напрямі;

– поняття «операційна ефективність» на сьогодні не має чітких демаркаційних ліній, які б відрізняли його від таких дефініцій, як «економічна ефективність», «ефективність операційної діяльності», про що свідчить акцентування уваги здебільшого на мінімізації витрат за максимізації обсягів виробництва; крім того, у деяких публікаціях ці терміни використовують як синоніми;

– пропонуючи власні визначення вищезазначеної дефініції, науковці акцентують увагу на відсутності системного підходу до трактування її сутності; при цьому весь спектр варіативних

визначень еволюціонує в рамках портерівської теорії галузевого позиціонування, відповідно до якої конкурентні переваги компанії є функцією від привабливості галузі, до якої вона належить («Structure – Conduct – Performance – Paradigm»).

Однак варто акцентувати увагу на тому, що теорія галузевого позиціонування не виправдовує себе у сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються принципово новими ознаками умов ведення бізнесу та конкуренції. Її домінування тривалий час у теорії та практиці стратегічного управління зумовлене не тільки більш статичними умовами господарювання підприємств, які характерні були для ХХ століття, а й високим рівнем теоретичної обґрунтованості та нескладною операціоналізацією. У рамках теорії галузевого позиціонування була обґрунтована доцільність формування і реалізації типових стратегій (лідерування на основі зниження витрат, диференціація, фокусування). При цьому обмеженість їх використання в сучасній бізнес-практиці зумовлена

сфокусованістю, передусім, на характеристиках продуктів, а не компаній. Це обмеження М. Портера усунув у подальших дослідженнях, зокрема в концепції «ланцюга створення вартості», в якій акцентував увагу на тому, що найуспішнішим підприємствам варто обирати не лише доцільні на певний проміжок часу конкурентні стратегії, а й забезпечити комбінацію взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних видів діяльності.

При цьому логіка операційної ефективності (за М. Портером) навіть у подальших публікаціях [1, с. 59] обмежується виконанням аналогічних операцій із меншими витратами, ніж в інших гравців ринку, і більш раціональним використанням факторів виробництва. Саме такий контекст операційної ефективності в синтетичній єдності зі стратегічним вибором протягом певного періоду часу були ключовими факторами конкурентоспроможності підприємств, а їхні конкурентні позиції визначалися досягненням певної межі виробничих можливостей або відстанню від неї, що створювало резерви для вибору найкращого виду діяльності, операцій та способів ведення бізнесу.

Це визначило пріоритетність управлінської орієнтації на безперервнн поліпшення задля досягнення межі виробничих можливостей, яка перманентно зростала внаслідок діяльності лідерів в операційній ефективності. З часом можливістю утримання конкурентних позицій на основі операційної ефективності вичерпалися за рахунок швидкого імітування і копіювання передових практик менеджменту, новітніх технологій, способів задоволення споживачів тощо. Як наслідок, конвергенція методів конкуренції спровокувала мінімізацію відхилень в операційній ефективності прямих конкурентів, що досягли або максимально наблизилися до межі виробничих можливостей. Утримання частки ринку за рахунок зменшення цінових параметрів продукції призвело до зниження прибутковості діяльності компаній при зростанні операційної ефективності [1, с. 61]. Варто відзначити, що саме М. Портер для пояснення зміни механізму формування конкурентоспроможності вперше актуалізував проблематику конкурентних переваг як ключового поняття у стратегічному управлінні. А відмінності в операційній ефективності науковець обґрунтував крізь призму індивідуального (унікального) ланцюга створення цінностей, який у повномасштабному обсязі складно відтворити конкурентам унаслідок його скоординованості та специфічності,

зумовленої характерними ознаками певної бізнес-структури.

Відповідно, розвиток змістового наповнення дефініції «операційна ефективність підприємства» повинен, з одного боку, ґрунтуватися на ідейності змісту, закладеного в цю дефініцію її автором М. Портером, з другого – на сучасних теоріях і концепціях, які мають високий рівень пояснювальної спроможності стосовно процесів та явищ, що притаманні компаніям у постіндустріальних умовах розвитку: теорія стратегічного менеджменту (*Theory of strategic management*), ресурсна теорія (*Resource Based Theory*), теорія ресурсних переваг (*Resource Advanced Theory*), концепція динамічних здатностей (*Concept of dynamic abilities*), стейкхолдерська теорія (*Stakeholder Theory*).

По-перше, варто акцентувати увагу на тому, що відповідно до базових постулатів вищезазначених теорій на сьогодні відмінність компаній визначається унікальністю та асиметричністю їхнього ресурсного набору, які забезпечують конкурентні переваги підприємства. Такі ознаки ресурсного набору формуються організаційними здатностями (*capabilities*) і компетенціями (*competences*) підприємства.

По-друге, розвиток ресурсних теорій позначився на змістовому розширенні сутності ресурсів: від факторів виробництва до усвідомлених і оцінених можливостей середовища підприємства [2, с. 87; 3, с. 6]. Перетворення можливостей підприємств на ресурси визначається їхніми динамічними здатностями. Для того, щоб здатності були динамічними, компанія має бути притаманна здатність до змін.

По-третє, формування організаційних здатностей і компетенцій відбувається в певній економічній організації, що унеможливує не тільки їхнє імітування і копіювання, а й купівлю-продаж: «те, що є особливим (відмінним), неможливо купити чи продати, не придбавши саму фірму» [4, с. 518]. Організаційні здатності і компетенції, вбудовані в рутину, процеси і культуру підприємства, є непереміщуваними на ринку і, відповідно, вагомими для успіху в конкуренції, ніж володіння будь-якими матеріальними і нематеріальними ресурсами [6, с. 134].

По-четверте, траєкторія розвитку підприємства виступає природним механізмом захисту унікального набору ресурсів, бо перебуває під впливом попереднього досвіду функціонування і нелінійності причинно-наслідкових зв'язків, що не дозволяє конкурентам із високим рівнем

імовірності встановити, яким чином володіння певним набором ресурсів призводить до стійких конкурентних позицій у ринковому просторі [6, с. 35].

Продуктивний синтез сучасних управлінських теорій і змістового наповнення операційної ефективності за М. Портером дав змогу визначити позиції, які дозволяють розвинути понятійно-категоріальний апарат досліджуваної проблематики задля обґрунтування механізму підвищення операційної ефективності на основі таких логічних аргументацій:

- мінімізація витрат, регламентація, раціоналізація та оптимізація операцій і бізнес-процесів підприємства у сучасних умовах динамічного середовища господарювання є обов'язковою, але недостатньою умовою підвищення операційної ефективності, що потребує виходу за рамки перманентного вдосконалення процесів та операцій, обмежених операційним рівнем;

- конвергенція методів конкуренції, яка ґрунтується на адаптації та імплементації найкращої (еталонної) практики ведення бізнесу, унеможливорює підвищення операційної ефективності у тривалому проміжку часу і зумовлює трансформацію управлінського фокусу на формуванні унікального ресурсного набору та ресурсної асиметрії, джерелами якої виступають навички, процеси або активи, якими конкуренти не володіють та які вони не можуть швидко скопіювати, імітувати чи придбати на ринку;

- вищезазначене зумовлює об'єктивну необхідність розкриття сутності операційної ефективності на основі синтетичної єдності стратегічного та операційного рівнів управління, симбіоз яких дозволяє поєднати її статичну форму (досягнутий на певний проміжок часу рівень) і динамічну (причини та механізми її досягнення і підвищення).

У контексті останнього положення варто ще раз нагадати, що і М. Портер, і його послідовники синергетичний потенціал конкурентоспроможності підприємства вбачали в єдності операційної ефективності та стратегічного вибору, однак акцентували увагу саме на правильному виборі стратегії. Не заперечуючи важливості вибору тієї чи іншої стратегії розвитку компаній, стратегічні передумови досягнення бажаного рівня операційної ефективності ми розкриваємо через організаційні здатності формування унікального ресурсного набору, його комбінації та реконфігурації задля створення умов для реалізації стратегічних напрямів розвитку та до-

сягнення поставлених цілей у процесі основної діяльності в динамічних умовах середовища функціонування.

Такий ракурс дослідження не суперечить ідеям М. Портера, а логічно розвиває змістове наповнення операційної ефективності як через поточні досягнуті значення сукупності параметрів, так і через механізми її забезпечення на основі сучасних управлінських теорій. Так, компанія може дотримуватися типової стратегії лідування за витратами, але утримувати лідерські позиції на певному ринку тривалий час вона може виключно на основі унікального поєднання ресурсів і здатностей.

Поглиблюючи змістове наповнення операційної ефективності стратегічними аспектами, доцільно також конкретизувати її інтерпретацію крізь призму результатуючих конструкт. Узагальнення і систематизація науково-практичного доробку дозволили нам виокремити два підходи, які органічно доповнюють один одного:

- перший підхід розкриває операційну ефективність крізь призму якісних параметрів сукупності процесів основної діяльності: надійність, гнучкість, оперативність, ритмічність, безперервність, оптимальність тощо;

- другий підхід визначає операційну ефективність через кількісні параметри (дохідності, прибутковості, продуктивності та ін.).

Сукупність параметрів відображає рівень операційної ефективності в певному проміжку часу, відповідно, виступає наслідком. Причиною такого наслідку у традиційному розумінні сутності операційної ефективності виступає найбільш оптимальне і раціональне перетворення входів (ресурси) у виходи (продукція). Відповідно до авторської логіки, саме унікальність та асиметричність ресурсного набору і пріоритетність ресурсів із високим стратегічним статусом визначають досягнення певного рівня операційної ефективності сучасних компаній (незалежно від сукупності обраних параметрів оцінювання), що цілком закономірно зумовлює трансформацію управлінських пріоритетів: від мінімізації витрат традиційних ресурсів до акумулювання ресурсів із високим стратегічним статусом.

Таким чином, інтегрування логіки операційної ефективності М. Портера зі здобутками сучасних управлінських концепцій дозволяє поглибити змістове наповнення операційної ефективності та визначити її місце в ієрархії рівнів управління сучасним підприємством (рис. 2).



Рис. 2. Ієрархічна декомпозиція операційної ефективності підприємства та її сутнісне наповнення

Примітка. Авторська розробка.

У такому семантичному діапазоні операційна ефективність уособлює як динаміку – формування здатностей економічної системи, так і статику – моментний стан сукупності певних параметрів і ознак, що характеризують процеси трансформації ресурсів у додану вартість. При цьому акцентуємо увагу, що саме блок кількісних параметрів основної діяльності тотожний поняттю «ефективність операційної діяльності». Це дозволяє, по-перше, розкрити змістові розбіжності цих понять; по-друге, визначити їхню ієрархічність, у якій операційна ефективність є з'єднувальною ланкою між стратегічною ефективністю та ефективністю операційної діяльності.

Однак у запропонованому визначенні деталізації потребують такі аспекти, а саме коло зацікавлених осіб в аспекті створення і пропонування цінності. Найвні підходи до сутності операційної ефективності сфокусовані переважно на створенні цінності для споживачів продукції (послуг). Уже у XXI столітті М. Портер зазначав, що сучасний потік створення цінностей відрізняється від традиційного: він починається зі споживача і закінчується новим розумінням споживача, його нових потреб та пріоритетів [7, с. 96]. Цю позицію підтримують багато науковців, акцентуючи увагу, що частка ринку підприємства є індикатором попередніх досягнень компанії, а

задоволення потреб споживачів пов'язане з майбутнім [8, с. 159]. При цьому витрати на залучення нових клієнтів у 5–10 разів перевищують витрати на задоволення та утримання наявних споживачів. Середнє підприємство втрачає за рік від десяти до двадцяти відсотків своїх споживачів, однак тільки за п'ятивідсоткового зниження рівня впливу споживачів можна досягти збільшення доходів підприємства на 25–85% (залежно від галузі) [7, с. 64].

Орієнтація на споживача призвела до домінування маркетингово-інтегрованого підходу, відповідно до якого управління як на стратегічному, так і на операційному рівнях повинні бути підпорядковані потребам споживачів. Безперечно, формування як фінансових, так і нефінансових результатів діяльності (частка ринку тощо) підприємства переважно забезпечується можливостями реалізації продукції (послуг) і сам факт його існування також зумовлений цими можливостями.

Натомість сучасні постулати стейкхолдерської теорії наголошують на необхідності задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, кожна з яких тією чи іншою мірою робить певний (ресурсний) внесок у результати функціонування організації [9, с. 24; 10, с. 85]. Розширення традиційної логіки управління операційною ефективністю визначає об'єктивну доцільність ство-

рення цінності для всіх зацікавлених осіб бізнесу, базуючись на загальноповинному розумінні цінності як ключового мотиву до обміну ресурсами. Закономірна орієнтація на створення цінності для споживачів виправдовується тому, що виступає джерелом отримання підприємницького доходу. Однак задоволення інтересів зацікавлених осіб усе одно підпорядковане, перш за все, інтересам власників бізнесу, створення цінності для інших стейкхолдерів створює передумови для цього за рахунок забезпечення безперервних ресурсних потоків та їхньої відповідності плановим кількісно-якісним параметрам операційної діяльності. Це вимагає створення умов для взаємовигідної взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами, працівниками тощо. В аспекті цього сучасний бізнес доцільно розглядати не тільки як діяльність, спрямовану на перетворення ресурсів у продукт для отримання прибутку, а як управління унікальним набором відносин у процесі створення цінностей.

Висновки. Актуалізація дослідження операційної ефективності в сучасному науковому просторі зумовлена, передусім, зміною умов ве-

дення бізнесу, які унеможливають не тільки підвищення, а й утримання досягнутих показників протягом тривалого проміжку часу внаслідок динамічності середовища функціонування економічних систем, які принципово змінили доміанти забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур. Сфокусованість на мінімізації ресурсів на сьогодні є обов'язковою, але недостатньою умовою підвищення операційної ефективності, а орієнтація на кращу практику ведення бізнесу (традиційний бенчмаркінговий аспект) не виправдовує себе в сучасних умовах господарювання, коли необхідними є створення унікальної ресурсної комбінації та ресурсна асиметрія.

На основі базових управлінських концепцій аргументовано власне визначення досліджуваної дефініції: операційна ефективність – здатність підприємства до реалізації стратегічних цілей у процесі основної діяльності з урахуванням динамічних змін умов господарювання, яка має свій часовий прояв у рівні як поточній мірі відповідності досягнутих параметрів очікуванням стейкхолдерів.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкуренция: обновленное и расширенное издание / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2010. – С. 59–61.
2. Смирнов Є. В. Концепція інноваційної активності виробничої компанії на основі поведінкового підходу / Є. В. Смирнов // Науковий вісник ЧДДЕУ. – 2014. – № 4 (24). – С. 84–91.
3. Смирнов Є. В. Управління ресурсами підприємства (за матеріалами підприємств переробної промисловості України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльн.) / Є. В. Смирнов. – Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2014. – 20 с.
4. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic management journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–534.
5. Катяло В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катяло. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 548 с.
6. Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катяло // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. – Вып. 4 (№ 32). – С. 20–41. – (Сер. 8).
7. Porter Michael E. Harvard Business Review on Advances in Strategy / Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, N. Donald. – Harvard Business School Press, 2007. – 243 p.
8. Coelli Timothy J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / Timothy J. Coelli, D. S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell and George E. Battese. – New York : Springer, 2012. – 349 p.
9. Post J. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J. Post, L. Preston, S. Sachs. – Palo Alto, CA : Stanford University Press, 2002. – 143 p.
10. Пономаренко Т. В. Стейкхолдерський контекст економічної стійкості підприємства / Т. В. Пономаренко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – Вип. 16. – С. 83–86. – (Серія «Економіка і менеджмент»).