

Корсікова Наталя¹,
кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри

Коренман Євгенія¹, ст. викладач кафедри

Петриченко Єлизавета¹,
здобувач кафедри

Дуда Анастасія¹,
здобувач кафедри

¹кафедра менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний
університет

Korsikova Natalya¹, PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department,
<https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

Korenman Yevheniia¹, Senior Lecturer of the Department,
<https://orcid.org/0000-0002-5619-1403>

Petrychenko Yelyzaveta¹, Postgraduate Student of the
Department, <https://orcid.org/0009-0000-7264-9771>

Duda Anastasiia¹, Postgraduate Student of the
Department, <https://orcid.org/0009-0006-0226-1599>

Department of Management and Logistics,
Odessa National Technological University

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ: ФІНАНСОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

TRANSFORMATION OF THE OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM IN CRISIS CONDITIONS: FINANCIAL AND SOCIAL ASPECTS

Корсікова Н., Коренман Є., Петриченко Є., Дуда А.
Трансформація системи операційного менеджменту
в умовах кризи: фінансові та соціальні аспекти.
*Український журнал прикладної економіки та
техніки*.
2024. Том 9. № 3. С. 293 – 298.

Korsikova N., Korenman Y., Petrychenko E.,
Duda A. Transformation of the Operational
Management System in Crisis Conditions: Financial
and Social Aspects. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology*.
2024. Volume 9. № 3, pp. 293 – 298.

У статті проведено аналітичний огляд системи операційного менеджменту та напрямки її трансформації в умовах кризи. Встановлено, що він є цілісним комплексом пов'язаних між собою управлінських операцій, де головними, визначальними елементами є якість бізнес-процесів, пов'язаних з фінансовими питаннями та управлінням персоналом. Доведено, що у структурі системи операційного менеджменту підприємства мають урахуватися не тільки виробничі процеси, а й маркетингові, фінансові процеси, особливості використання інформаційних систем, облікова діяльність, робота з проектування розвитку та управління персоналом тощо. Щоб працювати безперебійно, будь-яка компанія потребує налагодженої взаємодії усіх процесів діяльності. Відповідно трансформація операційного менеджменту має базуватися на системному підході, що дає змогу справлятися й адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Особливої уваги в кризових умовах потребують фінансові та соціальні аспекти діяльності, як такі, що займають провідне місце в антикризових заходах.

Ключові слова: операційна система, операційний менеджмент, антикризове управління, система управління персоналом, мотиваційна політика.

The article provides an analytical review of the operational management system and its directions of transformation under crisis conditions. It demonstrates that an enterprise's operational management structure should consider not only production processes but also marketing and financial processes, information systems, accounting activities, development planning, and personnel management. Effective company operations require well-coordinated interactions between all these processes. Therefore, the transformation of operational management must rely on a systematic approach, enabling it to cope with and adapt to a constantly changing environment. Special attention must be given to financial and social aspects in crisis conditions, as these play a critical role in anti-crisis measures. The article aims to explore the theoretical foundations of systemic transformation in operational management and develop recommendations for improving it in complex, crisis-driven environments. The research object is the financial-social aspects of operational management system transformation. Heightened focus on the social component of operational management reflects the growing importance of personnel over business processes, making employee-focused strategies a priority for any organization. The article outlines anti-crisis management directions that impact personnel management, remaining relevant today, and presents a list of measures to improve financial management efficiency within a company's operational system during crises. The study finds that reorganizing financial areas in a crisis primarily requires utilizing internal financial resources and optimizing inflow and outflow streams. Measures are proposed to maximize incoming cash flows and reduce outgoing flows.

Keywords: operational system, operational management, anti-crisis management, personnel management system, motivational policy.

Вступ

Сьогодні криза стає повсякденною частиною життя будь-якого підприємства. Вона посилюється у складних та невизначених умовах, які сьогодні отримали умовну назву – BANI-світ: B – brittle (крихкий), A – anxious (тривожний), N – nonlinear (нелінійний), I – incomprehensible (незрозумілий) [1]. До того ж в Україні негативний вплив кризи як перманентного явища в будь-якому бізнесі, що призводить до

поступового переходу від управлінської кризи до загрози банкрутства, досягає критичної позначки у зв'язку з військовою агресією РФ в Україні. Підприємства змушені адаптуватися під ці умови насамперед шляхом реформування та оптимізації системи управління підприємством. У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у пошуку та систематизації вдосконалених методів та механізмів управління вітчизняними підприємствами на основі протидії кризовим явищам, що і обумовлює актуальність цього дослідження.

Ефективність функціонування господарюючого суб'єкта залежить переважно від якісно сформованої операційної системи. Дослідженням операційної системи займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Фредерік Тейлор, Уільям Е. Демінг, Майкл Хаммер, Герхард Платтен, Річард Шеліген, Кристоф Хоффман, Ларс Нільсен, Уільям Е. Демінг, Ліс Гелловей, Річард Чейз, М. Мескон, Микола Ким, Олександр Ермощенко, Іван Пушкарьов, Наталія Краснокутська та ін.

Усі автори визначають значимість операційної системи для розвитку підприємств та необхідність пошуку ефективних шляхів її оптимізації, адже будь-які зміни зовнішніх чинників призводять до різноманітних змін у самій операційній системі, які водночас можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для бізнесу. Тому, така система повинна мати механізми для пристосування до таких змін і відповідно реагувати на виклики. Саме така функція покладається на управлінську складову операційної системи – операційний менеджмент.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження теоретичних засад системної трансформації операційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення у сучасних складних умовах системної кризи. Об'єкт дослідження – фінансові та соціальні аспекти трансформації системи операційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження

Традиційно прийнято вважати операційний менеджмент чимось пов'язаним головним чином з виробничою діяльністю або фізичною зміною стану продуктів, тобто з перетворення ресурсів на «вході» (сировина, матеріали) у певну форму на «виході» (продукція, послуги). Вважаємо, що такий підхід потребує уточнення та системного підходу до зазначених процесів, а отже, поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства (фінансових, організаційних, ринкових, технологічних) потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній основі раціонального керування операціями. Такий «кут зору» своєю чергою буде впливати на стратегію трансформації і визначення шляхів та заходів підвищення ефективності системи операційного менеджменту в кризових умовах.

Таку точку зору поділяють, наприклад, американські вчені Річард Чейс та Ніколас Аквілано, Сег Лі, Марк Шнай-дер'янс. Вони розглядають операційний менеджмент як сукупність операцій з управління всіма ресурсами, які використовуються в процесі функціонування операційної системи та виробництва продукції (послуг) [2; 3]. Л. Гелловей аналізує, як зміни в зовнішньому середовищі, такі як технологічні нововведення або економічні кризи, впливають на структуру і функціонування операційного менеджменту, та визначає операційний менеджмент як ефективне і раціональне управління будь-якими операціями. При цьому підкреслюється, що ступінь участі фізичних продуктів у цих операціях не важливий.

Отже, сутність системного підходу до операційного менеджменту полягає у тому, що операційну систему необхідно розглядати як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: основна – переробна, підсистема забезпечення та управлінська підсистема (рис. 1). Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність операційного менеджменту.

Завдання переробної підсистеми – продуктивна діяльність, тобто безпосереднє перетворення «входів» у «виходи».



Рис. 1. Операційна система та її підсистеми

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6]

Підсистема забезпечення в операційній системі підприємства має завдання забезпечити ресурсами та умовами для функціонування основних процесів та підсистем. Її основні функції та завдання включають: **матеріально-технічне забезпечення** (сировиною, матеріалами, обладнанням, інструментами, а також відповідною інфраструктурою); **інформаційне забезпечення**; **фінансове забезпечення** ресурсами для реалізації операційної діяльності та антикризових заходів; **кадрове забезпечення** (розвиток та мотивація працівників для підвищення продуктивності); **технічне забезпечення** (підтримка та обслуговування технічного обладнання), а також забезпечення технологічної безпеки та відповідності стандартам; **організаційне забезпечення** (розробка й підтримка організаційної структури), що дозволяє оптимально розподіляти ресурси й координацію між підрозділами.

Основне призначення управлінської підсистеми полягає у прийнятті рішення про те, як саме має працювати перероблювальна підсистема. Для прийняття такого рішення необхідні відомості про цілі, політику, основні напрями фінансової політики, стан корпоративної культури та інші внутрішні параметри фірми, а також інформація про попит на продукти та послуги, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, законодавчі, нормативні акти та інші фактори, тобто інформація, що надходить із зовнішнього середовища.

Стійкість та адаптивність операційної системи до умов кризи забезпечується формуванням низки актуальних характеристик (табл. 1.)

Таблиця 1. Властивості операційної системи

Властивість	Характеристика
Результативність	Характеризує здатність операційної системи створювати товари або надавати послуги, які мають користь, тобто здатні задовольняти потреби споживача
Надійність	Характеризує здатність до стійкого функціонування, нівелювання негативних наслідків певних порушень, які можуть відбуватися як усередині системи, так і у зовнішньому середовищі
Гнучкість	Здатність операційної системи пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, що змінюється
Керованість	Передбачає здатність системи підлягати управлінню, контролю та впливу з боку керівників або управлінських структур
Довготривалість	Характеризується здатністю системи залишатися в активному стані або функціонувати протягом тривалого часу

Джерело: систематизовано на основі [4; 5; 6]

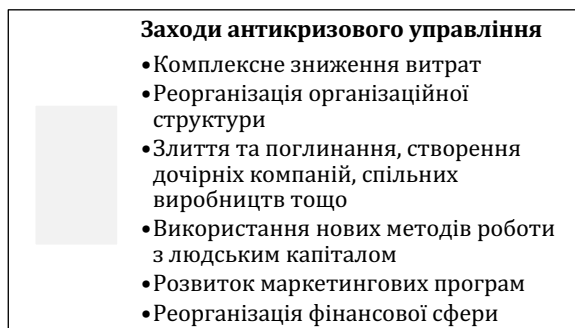


Рис. 2. Заходи антикризового управління

Джерело: систематизовано на основі [7; 8].

Забезпечення таких характеристик у кризових умовах неможливо без застосування заходів антикризового менеджменту. Традиційно антикризові заходи розділяються на групи (рис. 2).

Методи антикризового управління застосовуються як комплексно, так і вибірково, залежно від стадії, глибини та ресурсних можливостей компанії. Особливої уваги в структурі антикризових заходів потребують соціальна та фінансова складові операційних систем. Так, посилена увага пов'язана з тим, що кадри стають важливішими за бізнес-процеси, а отже, посилення уваги до персоналу стає ключовою вимогою для будь-якої організації.

Серед традиційних напрямів антикризового управління, пов'язаних із впливом на персонал компанії, які не втратили своєї актуальності, можна виділити такі (рис. 3):

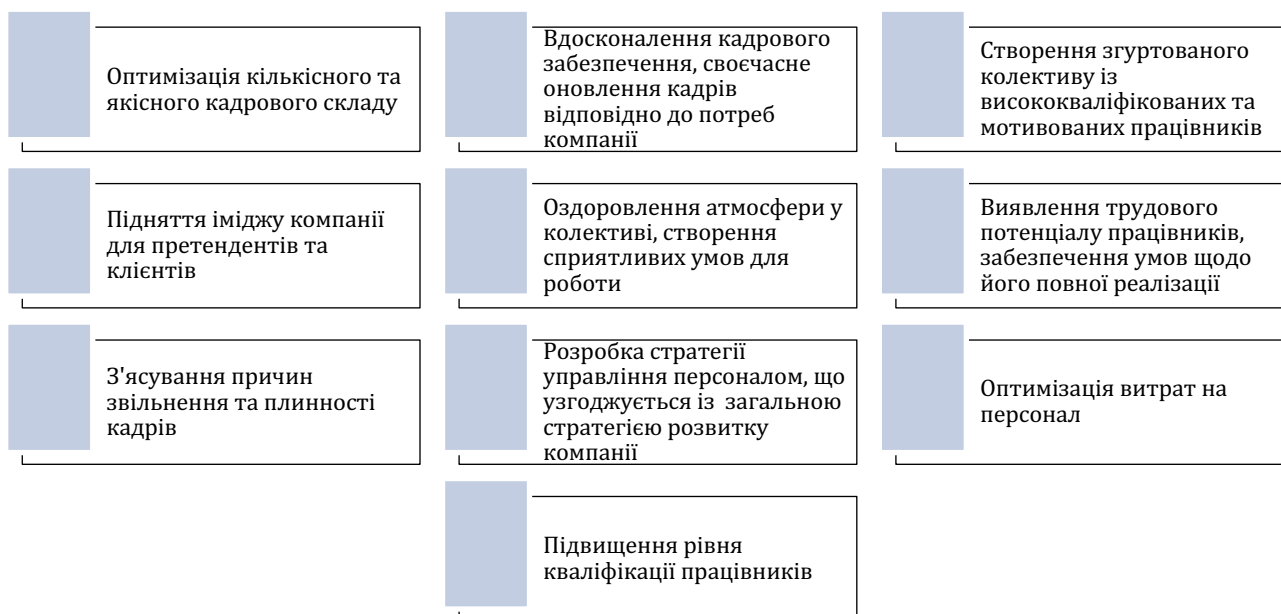


Рис. 3. Напрями антикризового управління, які пов'язані з впливом на персонал компанії

Джерело: систематизовано на основі [9]

Реалізація відповідних заходів в умовах кризи потребує дотримання низки принципів, які будуть сприяти підвищенню їх ефективності (табл. 2).

Антикризові заходи у фінансовій сфері насамперед ґрунтуються на використанні власних фінансових можливостей як в межах вхідних, так і вихідних потоків. Завданням компанії є максимальне збільшення обсягів вхідних грошових потоків та скорочення обсягів вихідних грошових потоків (рис. 4).



Рис. 4. Внутрішні джерела фінансування за антикризового управління.

Джерело: власна розробка

купівельної. Такий захід дає змогу зменшити «кризову яму», але у перспективі змусить підприємство закуповувати таку саму сировину, однак за більшою ціною.

5. Продаж інвестицій (деінвестування) – передбачає зупинку інвестиційних проєктів, продаж об’єктів незавершеного будівництва і невстановленого устаткування або продаж долі в уставному капіталі інших підприємств, що погіршує стратегічні перспективи підприємства як в рамках конкурентної, так і портфельної стратегії.

6. Продаж нерентабельних виробництв і об’єктів невиробничої сфери. Головний ризик цього заходу – загроза порушення технологічного циклу підприємства, а також проблеми соціального характеру, що торкається особливо соціальної сфери.

Таблиця 2. Принципи антикризових заходів, пов’язаних з впливом на персонал

Заходи	Принципи
Трансформація організаційної структури	Скорочувати в організаційній структурі управління потрібно рівні, а не робочі місця
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Потрібно посилювати кадровий резерв для вищої ланки керівництва підприємства, заздалегідь готувати перспективних кандидатів на ключові керівні посади
Вдосконалення кадрового забезпечення	Необхідно ідентифікувати і зберігати ядро кадрового потенціалу підприємства
Оптимізація кадрового потенціалу кадрового складу	При проведенні скорочень необхідно враховувати взаємозалежність елементів організаційної структури і здійснювати подальші заходи зі стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримки персоналу
Виявлення трудового потенціалу	Періодично переоцінювати кадрову структуру підприємства; доцільно виявляти, підтримувати і навчати працівників підприємства, які проявляють якості лідера і схильність до управлінської діяльності, підтримувати освітні програми
Створення згуртованого колективу із висококваліфікованих та мотивованих працівників	Не можна захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, слід прагнути встановити кадрову структуру, яка найбільше буде відповідати ситуації та користуватися підтримкою колективу
Оздоровлення атмосфери у колективі, створення сприятливих умов для роботи	Слід віддавати перевагу командній роботі, а не індивідуальним зусиллям

Джерело: систематизовано на основі [7; 8; 10]

На стадії відновлення фінансової стійкості найбільш дієвими є методи збільшення обсягів вихідних грошових потоків (витрат), а саме [10]:

1. Зупинка нерентабельних виробництв. Якщо збиткове виробництво недоцільне чи його неможливо продати, то його потрібно зупинити, щоб негайно уникнути подальших збитків.

2. Виведення зі складу підприємства витратних об’єктів, які поки не вдалося продати.

3. Вдосконалення організації праці й оптимізація чисельності зайнятих на підприємстві. В період кризи скорочення персоналу стає гострою необхідністю.

4. Скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т.п.).

5. Здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства, з метою збільшення чистого прибутку, що спрямовується на виробничий розвиток, тобто тимчасова відмова від виплати дивідендів акціонерам.

6. Зниження розмірів відрахувань у резервний й інші страхові фонди, які здійснюються за рахунок прибутку.

7. Зменшення поточної фінансової потреби. На практиці воно здійснюється тільки через реструктуризацію боргових зобов'язань (табл. 3).

Таблиця 3. Форми реструктуризації боргових зобов'язань

Форма реструктуризації боргів	Характеристика
Викуп боргових зобов'язань з дисконтом	Викуп боргових зобов'язань з дисконтом є формою реструктуризації боргу, за якої позичальник домовляється з кредитором про викуп власного боргу за суму, яка нижча за номінальну вартість зобов'язання. Такий метод дозволяє позичальнику зменшити загальний обсяг боргу та полегшити фінансове навантаження, зокрема під час кризи. Для кредитора цей варіант може бути привабливим, якщо є ризик, що борг може залишитися непогашеним, оскільки він отримує частину заборгованості (хоч і з дисконтом) замість можливих втрат у майбутньому.
Конвертація боргів в статутний капітал	Це форма реструктуризації, за якої борги підприємства перетворюються на частку власності (акції або частки) у його статутному капіталі. Після конвертації борги перестають існувати, що знижує загальну суму зобов'язань підприємства, покращуючи його фінансову стійкість і ліквідність. Кредитори, стаючи акціонерами, отримують можливість впливати на стратегічні рішення компанії, а також брати участь у розподілі прибутку, якщо підприємство відновлює успішну діяльність. Для підприємства це шанс на відновлення фінансового становища, тоді як для кредиторів – можливість отримати прибуток у разі успішного відновлення бізнесу. Такий метод доцільно використовувати коли інші методи реструктуризації виявляються менш ефективними.
Форвардні контракти на постачання продукції	Передбачають укладання договору між кредитором і боржником на майбутнє постачання продукції за заздалегідь встановленою ціною. В умовах контракту визначаються обсяги й ціна продукції, що має бути поставлена в майбутньому. Це знижує невизначеність щодо доходів боржника. Укладаючи форвардний контракт, боржник отримує передоплату або впевненість у майбутніх доходах, що може допомогти покращити його поточний фінансовий стан та здатність покривати боргові зобов'язання. Кредитор своєю чергою отримує гарантію постачання продукції за стабільною ціною, що може бути вигідним у разі очікуваного зростання ринкових цін. Ця форма реструктуризації особливо корисна для галузей із сезонними коливаннями цін або нестабільністю попиту, оскільки дозволяє фіксувати ринкову вартість продукції на момент укладення договору.
«Відступне»	Замість грошового платежу боржник передає кредитору певні активи (майно, обладнання, цінні папери) або права, які погоджуються сторонами як еквівалент вартості боргу. Це допомагає боржнику уникнути фінансових витрат на погашення боргу грошима. Це вигідно обом сторонам, оскільки дозволяє уникнути більш формальних і затратних процедур, таких як судовий процес або банкрутство. Кредитор може зменшити збитки, отримуючи матеріальні активи, а боржник зберігає репутацію та продовжує операційну діяльність.
Припинення зобов'язань взаємозаліком	Взаємозалік дозволяє зменшити загальну суму боргу, не здійснюючи реальних грошових виплат. Якщо суми взаємних зобов'язань рівні, зобов'язання повністю анулюються. Процес взаємозаліку часто є швидшим і простішим (порівняно з іншими формами реструктуризації), оскільки не потребує залучення додаткових коштів чи активів. Підходить тільки для компаній, які мають взаємні борги; не всі види зобов'язань можуть бути врегульовані таким чином.
Придбання дисконтних вимог до кредитора з наступним взаємозаліком	Передбачає купівлю боргових зобов'язань (вимог) за ціною, нижчою за їхню номінальну вартість (дисконт). Після придбання таких вимог новий власник боргу може реалізувати взаємозалік, тобто компенсувати свої боргові зобов'язання перед дебітором. Цей процес вимагає ретельного аналізу і знання специфіки боргових ринків для уникнення можливих ризиків і конфліктів.
Отримання поступок кредиторів під забезпечення боргу	Полягає в тому, що боржник отримує певні переваги або знижки від кредиторів в обмін на надання забезпечення для своїх зобов'язань. Це може включати в себе активи, гроші або інші фінансові гарантії, які надаються кредиторам для зменшення ризику неповернення боргу. Поступки можуть проявлятися у вигляді зниження процентної ставки, подовження термінів погашення боргу або навіть часткової відмови від боргу. Це дозволяє боржнику знизити фінансовий тягар. Ця форма реструктуризації може забезпечити боржнику необхідний час для покращення свого фінансового стану, що своєю чергою підвищує шанси на успішне виконання зобов'язань у майбутньому.

Джерело: власна розробка

Висновки та перспективи подальших досліджень

Впровадження у практику операційного менеджменту ефективних форм і методів антикризового менеджменту потребує подальших досліджень і розвитку. Використання достатньо широкого кола технологій антикризового менеджменту в управлінні операційними системами має базуватись на глибокому аналізі їх переваг та недоліків, а також галузевих обмежень, що і має стати напрямом подальших досліджень у цій науковій проблематиці.

Література

1. Джеймс Кашіо Перед обличчям епохи хаосу. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Heizer J.H., Render B. *Production and Operations Management: Strategies and Tactics*. 3th ed. Boston, Allyn and Bacon, 1993.
3. Schroeder R.G. *Operations management: Contemporary concepts and cases* / R.G. Schroeder. – New York: McGraw-Hill College, 2007. 538 p.
4. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
5. Омеляненко Т. В., Задорожна Н. В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
6. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 83–86. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-14>
7. Глущенко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово- організаційні аспекти. Навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
8. Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2012. Ч. 2. 40 с.
9. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Деревянко О., Моршавка А., Шиленко І. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. № 4, 2023, С. 93-98. <http://ujae.org.ua/mistse-tehnologij-kadrovogo-menedzhmentu-v-systemi-antykryzovogo-upravlinnya-pidpryyemstva/>
10. Корсікова Н.М., Савенко І.І. Місце інновацій в системі заходів антикризового управління підприємством. *Економіка харчової промисловості, 2020, Том 12. Випуск 4*. С. 56-64.

References

1. Cascio, J. (n.d.). *Pered oblychchiam epokhy khaosu. Facing the Age of Chaos*. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
2. Heizer, J. H., & Render, B. (1993). *Production and Operations Management: Strategies and Tactics* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
3. Schroeder, R. G. (2007). *Operations management: Contemporary concepts and cases*. New York: McGraw-Hill College.
4. Kushniyruk, V. S. (2017). *Operatsiyni menedzhment: oporny konpekt lektsii dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity stupenia «bakalavr» spetsialnosti 073 «Menedzhment» dennoi ta zaochnoi formy navchannia*. [Operational management: A reference lecture guide for higher education students of bachelor degree in specialty 073 "Management" for full-time and part-time forms of study]. Mykolaiv National Agrarian University. Mykolaiv. Ukraine.
5. Omelyanenko, T. V., & Zadorozhna, N. V. (2003). *Operatsiyni menedzhment*. [Operational management]. Training and methodical manual. KNEU. Kyiv. Ukraine.
6. Kramarchuk, S. P., & Lubkey, N. P. (2020). «The essence of operational management and the main stages of its development». *Infrastruktura rynku*, (44), 83-86. <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-14>
7. Hlushchenko, S. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia na pidpryyemstvi: finansovo- orhanizatsiini aspekty*. [Crisis management in enterprises: Financial and organizational aspects]. NaUKMA. Kyiv. Ukraine.
8. Nazarenko, I. L., Makovoz, O. V., & Volovelskaya, I. V. (2012). *Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom: Konspekt lektsii*. [Crisis management in enterprises: Lecture notes]. (Vol. 2, 40 p.). Ukrainian State University of Railway Transport. Kharkiv. Ukraine.
9. Kozak, K. B., Korsikova, N. M., Derevyanko, O., Morshchavka, A., & Shilenko, I. (2023). The role of personnel management technologies in the system of crisis management of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (4), 93-98. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-15>
10. Korsikova, N. M., & Savenko, I. I. (2020). «The role of innovation in the crisis management measures of an enterprise». *Economics of the Food Industry*, 12(4), 56–64.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.