

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.11>

УДК 338.3: 681.5:004.02. 004.9: 004.45

Н. Ю. Рекова,

д. е. н., професор, перший проректор,

ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8071-5310>

О. В. Латишева,

к. е. н, доцент,

ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6626-1420>

К. Є. Мойсеєнко,

к. е. н, доцент,

ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1915-7326>

**ПРОГРАМИ ТА ПРОЄКТИ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ: УМОВИ, СКЛАДОВІ ТА ПЕРЕВАГИ
ВПРОВАДЖЕННЯ**

N. Rekova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector,
LLC "Technical University "Metinvest Polytechnic", Zaporozhye*

O. Latysheva,

*PhD in Economics, Associate Professor,
LLC "Technical University "Metinvest Polytechnic", Zaporozhye*

K. Moiseyenko,

*PhD in Economics, Associate Professor,
LLC "Technical University "Metinvest Polytechnic", Zaporozhye*

**PROGRAMS AND PROJECTS OF IMPROVING OPERATIONAL
EFFICIENCY: CONDITIONS, COMPONENTS AND BENEFITS OF
IMPLEMENTATION**

Метою статті є визначення суті та підходів до підвищення операційної ефективності сучасного українського бізнесу. Для досягнення поставленої мети в роботі уточнено, що критерій «операційна ефективність» використовується для вимірювання ефективності роботи компанії в контексті отримання бажаних результатів продуктивності з використанням меншої кількості ресурсів. Акцентується увага на той факт, що в українських реаліях залишається не вирішеним питання визначення процедури впровадження програм та проєктів підвищення операційної ефективності в реальному секторі економіки, джерел їх фінансування з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного стану. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії пост воєнного відновлення бізнесу та національної економіки країни. В статті пропонується забезпечувати підвищення операційної ефективності завдяки впровадженню відповідних проєктів та програм. Такі проєкти та програми підвищення операційної ефективності можуть передбачати трансформацію та вдосконалення бізнес-процесів компанії, можуть формуватися на основі концепції «Performance Management» та засадах комбінованого підходу «Lean Six Sigma», що передбачає як зниження витрат (оптимізацію) ресурсів (входів), так й зосередження на зменшенні відхилень (дефектів) і покращенні якості продуктів і процесів (виходів). Визначено напрями (аспекти) діяльності компанії, які розглядаються як предмет підвищення операційної ефективності.

Наукова новизна даної статті полягає в розробці моделі етапів програми підвищення операційної ефективності в стандарті IDEF0 (від англ. «Integration definition for function modeling») та визначення входів (ресурсів), виходів (результатів), механізмів забезпечення (обладнання та відповідальних осіб) та механізмів управління та регулювання. Представлений результат візуалізації процедури моделювання етапів впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на безкоштовній платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (від англ. «Integration definition for function modeling») дозволяє отримати наочну картину стану існуючих процесів і структури інформації в компанії, виявити проблеми і запропонувати необхідні зміни (трансформації бізнес-процесів). Встановлено основні переваги впровадження програм та проєктів автоматизації процесів для забезпечення операційної ефективності: економія робочого часу завдяки

регламентації та автоматизації бізнес-процесів; виявлення повторюваних, трудомістких процесів, виключення дублювання функцій (уникнення зайвих операцій / ліквідація зайвого документообігу та його скорочення тощо); можливість дослідження стану операційної ефективності та показників виконання завдань у всіх проєктах/ командах у режимі реального часу; завдяки отриманій інформації легше визначити й реалізувати усі можливості, планувати заходи на майбутнє та вносити своєчасні корегування в програми та плани розвитку. Напрямом подальших досліджень може бути розробка методичного підходу щодо адаптації зарубіжного досвіду моделювання етапів програм підвищення операційної ефективності у національному бізнес - середовищі, зокрема їх деталізація в інших зручних нотаціях IDEF, DFD та інших стандартах моделювання.

The purpose of the article is to determine the essence and approaches to increasing the operational efficiency of modern Ukrainian business. To achieve the goal, the work specified that the criterion "operational efficiency" is used to measure the efficiency of the company's work in the context of obtaining the desired performance results with the use of fewer resources. Attention is focused on the fact that in Ukrainian realities, the issue of determining the procedure for implementing programs and projects to increase operational efficiency in the real sector of the economy, sources of their financing, taking into account the existing risks and challenges of martial law, remains unresolved. This issue will become more and more relevant in the context of the development and implementation of the strategy for the post-war recovery of business and the national economy of the country.

The article proposes to ensure an increase in operational efficiency thanks to the implementation of relevant projects and programs. Such projects and programs to increase operational efficiency may involve the transformation and improvement of the company's business processes, may be formed on the basis of the concept of "Performance Management" and the principles of the combined approach "Lean Six Sigma", which involves both cost reduction (optimization) of resources (inputs), and focusing on reducing deviations (defects) and improving the quality of products and processes (outputs). The directions (aspects) of the company's activity, which are considered as a subject of increasing operational efficiency, have been determined.

The main benefits of implementing process automation programs and projects to ensure operational efficiency: saving working time due to the

regulation and automation of business processes; identification of repetitive, time-consuming processes, elimination of duplication of functions (avoidance of redundant operations / elimination of redundant document flow and its reduction, etc.); the possibility of researching the state of operational efficiency and indicators of task performance in all projects/teams in real time; the received information allows you to identify and implement all opportunities, plan activities for the future and make timely adjustments to development programs and plans. The scientific novelty of this article consists in the development of a model of the stages of the operational efficiency improvement program in the IDEF0 standard (from the English "Integration definition for function modeling") and the definition of inputs (resources), outputs (results), support mechanisms (equipment and responsible persons) and management and regulation mechanisms. The presented result of the visualization of the modeling procedure of the implementation stages of the program to increase the operational efficiency of the enterprise on the free modeling platform "Ramus" in the IDEF0 standard (from the English "Integration definition for function modeling") allows you to get a visual picture of the state of existing processes and structure information in the company, identify problems and propose the necessary changes (transformation of business processes). The main advantages of implementing process automation programs and projects to ensure operational efficiency have been established: saving working time thanks to the regulation and automation of business processes; identification of repetitive, time-consuming processes, elimination of duplication of functions (avoidance of redundant operations / elimination of redundant document flow and its reduction, etc.); the possibility of researching the state of operational efficiency and indicators of task performance in all projects/teams in real time; thanks to the received information, it is easier to identify and implement all opportunities, plan activities for the future and make timely adjustments to development programs and plans.

Ключові слова: операційна ефективність, програми та проекти, performance management, оптимізація ресурсів, моделювання, стандарт «Integration definition for function modeling»

Keywords: operational efficiency, programs and projects, performance management, optimization of resources, modeling, "Integration definition for function modeling" standard

Постановка проблеми. Ведення бізнесу в сучасних умовах швидких змін, невизначеності, високих ризиків, постійно зростаючої конкуренції увага власників, топ-менеджерів, аналітиків та ін. зацікавлених сторін зосереджена на вирішенні питань підвищення продуктивності та ефективності виробництва. При цьому необхідно відрізнити ці поняття і розуміти їх суть.

Продуктивність зазвичай служить мірою виробництва, може виражатися наприклад, в кількох одиницях за проміжок часу (100 одиниць на годину). Ефективність виробництва найчастіше стосується витрат на одиницю продукції, а не просто кількості вироблених одиниць. [1]

В Україні для створення умов для успішного відродження пост воєнної економіки вже зараз вітчизняному бізнесу необхідно планувати діяльність з врахуванням обмеженості ресурсів, шукати можливості використання їх оптимальним способом, розробляти програми та проекти підвищення операційної ефективності з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного (поствоєнного) стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз наукових праць вітчизняних та закордонних авторів [1 - 15], зокрема Адама Хейса (Adam Hayes) [1; 2], Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Ігнат'євой І. А., Никифорчина М. Д. [12-15] та ін., дозволяє констатувати, що для визначення суті операційної ефективності її розглядають з позицій визначення змісту таких категорії як «операційна діяльність», «ефективність операційної діяльності», «операційний менеджмент», «операційні витрати», «операційна результативність», «операційна продуктивність», «операційна рентабельність», «performance management», а також розглядають в контексті проектного менеджменту, програм ERP - систем, удосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів, системи управління змінами, ін. інструментарію операційного та стратегічного менеджменту [1-15].

Проведений аналіз наукових праць українських та закордонних фахівців [1-15] дозволив встановити, що для вимірювання ефективності

роботи компанії зазвичай використовують такий критерій як «операційна ефективність», сутність якого полягає в тому, щоб «отримати високоякісні результати з використанням меншої кількості ресурсів» [6], тобто це в основному показник, який за висловом відомого аналітика американського фондового ринку Адама Хейса (Adam Hayes) [1; 2] «вимірює ефективність отриманого прибутку як функцію операційних витрат», а також «вимірює частку витрат, отриманих під час економічної чи фінансової діяльності, де нижчі витрати прирівнюються до більшої ефективності. Чим більша операційна ефективність, тим більш прибутковість фірми, її здатність генерувати більший дохід (прибуток) за тих самих або нижчих ніж в альтернативі витрат.» [1; 2]

Не дивлячись на існуючу базу наукових праць з цієї проблематики [1-15] не вирішеним питанням в українських реаліях залишається питання визначення процедури моделювання та автоматизації впровадження програм та проєктів підвищення операційної ефективності з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного стану. Це питання буде набувати все більшої актуальності в умовах розробки та реалізації стратегії пост воєнного відновлення бізнесу та економіки країни в цілому.

Метою статті є визначення суті та підходів до підвищення операційної ефективності сучасного українського бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як один з ключових напрямків ефективного стратегічного розвитку підприємств вирішення питання підвищення операційної ефективності потребує постійної уваги керівництва та фахівців компанії.

Як справедливо відзначає М.Д. Никифорчин [12-15]: «Операційна ефективність – це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів операційної діяльності компанії за певний проміжок часу через її здатність конкурувати на ринку, підтримуючи та утворюючи конкурентні переваги. В основі даної категорії лежить не просто показник, а безпосередньо здатність конкурувати з точки зору ринку, покупців. В

даному обґрунтуванню операційна ефективність є показник гнучкості, здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, і, як наслідок, формувати свої критерії для постійної оптимізації».

Отже, операційна ефективність підприємств зазвичай визначається рівнем зниження операційних витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, та відповідно рівнем рентабельності (продуктивності, прибутковості, віддачі на одиницю вкладеного ресурсу тощо).

Таку бізнес-практику щодо операційної ефективності виробництва можна також порівняти з визначенням ефективності на інвестиційних ринках, яка зазвичай зосереджена також навколо операційних витрат, пов'язаних з інвестиціями. Операційно ефективні транзакції – це ті, які обмінюються з найвищою маржею, тобто інвестор платить найнижчу комісію, щоб отримати найвищий прибуток. Майже в усіх випадках операційну ефективність можна підвищити за рахунок економії на масштабі. Вважається, що підвищення операційної ефективності на інвестиційних ринках означає, що капітал можна розподілити без надмірних витрат, які зменшують прибутковість інвестиційного портфеля, це може означати купівлю більшої кількості інвестиційних акцій за фіксованою вартістю торгів, щоб зменшити комісію за акцію. Інвестиційні фонди також аналізуються за їх комплексною операційною ефективністю на підставі коефіцієнту витрат фонду (з нижчим рівнем коефіцієнтом витрат вважаються більш ефективними). [1; 2]

В управлінні проектами операційна ефективність оцінюється через показники ефективності проектів (з врахуванням так званої «концепції зміни вартості грошей у часі» - інструментарію дисконтування та компаундування грошових потоків та без такого врахування). Згодом проекти максимізують ефективність використання ресурсів, тим самим підвищують операційну ефективність (рівень прибутковості) компанії. Іншими словами, компанія завдяки проектам може зменшити кількість ресурсів (оптимізувати їх використання) і отримати якісний кінцевий продукт.

В системі ведення основної господарської діяльності здатність компанії максимізувати співвідношення «вигоди-витрати» також дозволяє підвищити рівень її операційної ефективності завдяки оптимізації використаних усіх ресурсів та налагодженню ефективної системи управління як основними бізнес-процесами, так й процесами забезпечення та управління.

До атрибутів операційної ефективності за даними [11] належать: ефективна взаємодія між командами; культура турботи про свою команду, ключових стейкхолдерів та клієнтів; процеси, побудовані для людей; гнучкість компанії та дії спеціалістів відповідно до цілей бізнесу; безперервне вдосконалення; прозорість процесів та швидкий доступ до інформації; лояльність фахівців, досягнення ними амбітних цілей та показників.

Отже, процедура підвищення операційної ефективності є багатокомпонентним процесом і враховує декілька напрямів (аспектів) діяльності компанії.

Згідно сучасних уявлень закордонних експертів в сфері технологій підвищення операційної ефективності [9] ця процедура може передбачати наступні елементи впровадження програм удосконалення бізнес-процесів:

1. *Встановлення і використання даних про операційну ефективність, щоб визначити контрольні показники та цілі.* Потрібно встановити базовий рівень ефективності для власного бізнесу завдяки встановлення і відстеження критеріїв (контрольних показників цілей) і їх відстеження для планування та коригування майбутньої роботи. Відстеження відхилень від запланованих можуть попередити про певну проблему, яку потрібно вирішити. Встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей для перевищення контрольних показників ефективності може допомогти залучити персонал до підвищення ефективності бізнесу. На додаток до встановлення SMART цілей, варто створити процедуру відзначення того, коли ці цілі досягнуті або перевищені.

2. *Впровадити автоматизацію.* Одним із найшвидших способів підвищення операційної ефективності є впровадження інструментів та технологій автоматизації повсякденних бізнес-процесів, у т.ч. таких як надсилання електронних листів, запис даних, створення звітів і навіть спілкування в чатах з клієнтами. Автоматизація повторюваних завдань допомагає максимально ефективно використовувати час персоналу, гарантуючи, що співробітники зосереджуються на критично важливих обов'язках, а також дозволяє підвищити рівень вартості робочого часу персоналу, оскільки команда виконуватиме обов'язки, які справді виграють від їхнього часу та талантів, що сприяє підвищенню активності персоналу, видаляючи банальні завдання з робочих процесів. Впровадження автоматизації рутинних операцій є одним із способів підвищити ефективність/продуктивність праці та мотивацію роботи персоналу; допомогти працівникам відчувати, що їх цінують; покращити мікроклімат та умови праці.

3. *Створення відкритої взаємодії.* Наприклад, створення відкритих ліній спілкування зі співробітниками дозволяє краще зрозуміти їхні сильні сторони, інтереси та індивідуальні стилі роботи. Коли на підприємстві знають ці нюанси, то з'являється можливість призначити персонал, який найкраще підходить для конкретного проекту чи потреби вирішення завдання, розв'язання проблеми і т.п.. Спілкування також має ключове значення для того, щоб члени команди не були перевантажені завданнями, з якими вони не можуть впоратися або виконати їх вчасно. Зважаючи на це, діалог із співробітниками щодо їхніх робочих навантажень та може необхідності надання відпустки дає змогу побачити загальну картину тих факторів, які можуть негативно вплинути на їх продуктивність (навіть пов'язаних зі змінами в особистому житті, здоров'ї, психологічному стані).

4. *Застосування методів цифрового відстеження часу операцій та робочого часу персоналу.* Це надає можливість швидко переглядати та затверджувати документацію про робочий час персоналу, детально

досліджувати використання робочого часу персоналу, визначаючи завдання, на які працівники витрачають надто багато часу, визначати причини того, чому використання часу є надмірним, і вживати заходів для оптимізації процесу. Такі зусилля можуть підвищити продуктивність співробітників і підтримати операційну ефективність.

5. *Заохочення до співпраці співробітників.* Така співпраця закладає основу зародження креативних (інноваційних) ідей, які виникають в результаті обговорень співробітниками можливостей вдосконалення процесів, пошуку рішень для подолання проблем та виявлених викликів. Один із найкращих способів підтримати таку співпрацю через зусилля створення робочого середовища, у якому співробітники зможуть легко співпрацювати, зокрема завдяки проведенню регулярних зустрічей або дзвінків, використання стратегій формування команди та зосередження на розвитку корпоративної культури.

6. *Визначення вузьких місць у процесах компанії.* Працюючи над підвищенням операційної ефективності, необхідно оцінити те, як працює бізнес у цілому, виявити та усунути вузькі місця. Є ймовірність того, що вузькі місця виникають у кількох процесах, що особливо важко помітити. У таких випадках варто обговорити ці питання з командою, визначити сфери, які потрібно покращити, визначити, які ресурси потрібні.

7. *Найм потрібних людей і їх навчання.* Хоча підвищення операційної ефективності може максимізувати продуктивність навіть за умовами обмеженого персоналу, важливо переконатися в тому, що співробітники мають навички, які необхідні для виконання завдань та відповідають їхній посади, що не дозволяє уповільнювати команду та виснажувати ресурси компанії. Додавання ключового співробітника часто може підвищити продуктивність проекту, надаючи існуючій команді додатковий поштовх і підтримку, необхідні для успіху. Окрім найму відповідних спеціалістів, не менш важливо вдосконалити процес адаптації та навчання, що допомагає новим членам команди швидше долучитися до справи і з упевненістю

виконувати свої ролі, дозволяючи їм покращувати продуктивність як власну так й команди в цілому.

8. *Зосередьтеся на сервісі.* Команда обслуговування (служби маркетингу, логістики, управління замовленнями тощо) може допомогти завершити продажі продуктів і послуг, збільшити їх обсяг, забезпечити утримання клієнтів та ін. При цьому варто оцінити навички та інструменти для виконання цих завдань персоналу, досвід обслуговування клієнтів, включаючи час відповіді, скільки проблем вирішено під час першої взаємодії та наскільки задоволені клієнти після завершення зустрічі з обслуговуванням. Варто шукати способи вдосконалення системи обслуговування (у т.ч. через навчання роботи з платформою програмного забезпечення для керування обслуговуванням, яке надає співробітникам віддалений доступ до необхідної інформації, зокрема до оновлень графіків і цифрових документів).

9. *Обрання та впровадження ефективних бізнес-процесів, технологій, програм, проєктів, а також інструментарію автоматизації та управління.* Впровадження такого інструментарію - від автоматизації бізнес-процесів, їх регламентації і управління підтримки, до цифрового відстеження часу і програм сприяння командної співпраці, підтримки персоналу, оптимізує робочі процеси та допомагає розширити можливості та операційну ефективність бізнесу. [9]

Проєкти та програми підвищення операційної ефективності можуть передбачати трансформацію та вдосконалення бізнес-процесів компанії, можуть формуватися на основі концепції «Performance Management» та засадах «Lean Six Sigma», що передбачає як зниження витрат (оптимізацію) ресурсів (входів), так й зосередження на зменшенні відхилень (дефектів) і покращенні якості продуктів і процесів (виходів).

На наш погляд в умовах потреб діджиталізації бізнесу для успішного впровадження проєктів та програм підвищення операційної ефективності, зокрема автоматизації їх етапів та процесів, варто об'єднання зусиль

технічних спеціалістів, фахівців з IT- сектору та проєктного менеджменту, що допомагає компаніям вивчити поточних стан бізнес-процесів, деталізувати і оптимізувати (спростити, виключити дублювання функцій та зайвих операцій тощо) їх для підвищення операційної ефективності, а також для успішного управління ними.

Проведений аналіз наукових праць закордонних фахівців [1-10] показав, що зазвичай виділяються наступні основні переваги впровадження програм та проєктів автоматизації процесів для забезпечення операційної ефективності:

економія робочого часу завдяки регламентації та автоматизації бізнес-процесів;

виявлення повторюваних, трудомістких процесів, виключення дублювання функцій (унікнення зайвих операцій / ліквідація зайвого документообігу та його скорочення тощо);

можливість дослідження стану операційної ефективності та показників виконання завдань у всіх проєктах/ командах у режимі реального часу;

завдяки отриманій інформації легше визначити й реалізувати усі можливості, планувати заходи на майбутнє та вносити своєчасні корегування в програми та плани розвитку.

В цьому контексті пропонуємо використовувати інструментарій візуалізації процедури впровадження програми підвищення операційної ефективності завдяки надання моделі етапів цієї програми (побудови функціональної моделі та її декомпозиції - деталізації етапів процесу).

Спрощена схема такої візуалізації на безкоштовній платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (від англ. Integration definition for function modeling) - нотації або мові надання графічних і мовних символів та правил, розроблених для фіксації процесів і структури інформації в організації - надано на рис. 1 - рис. 3.

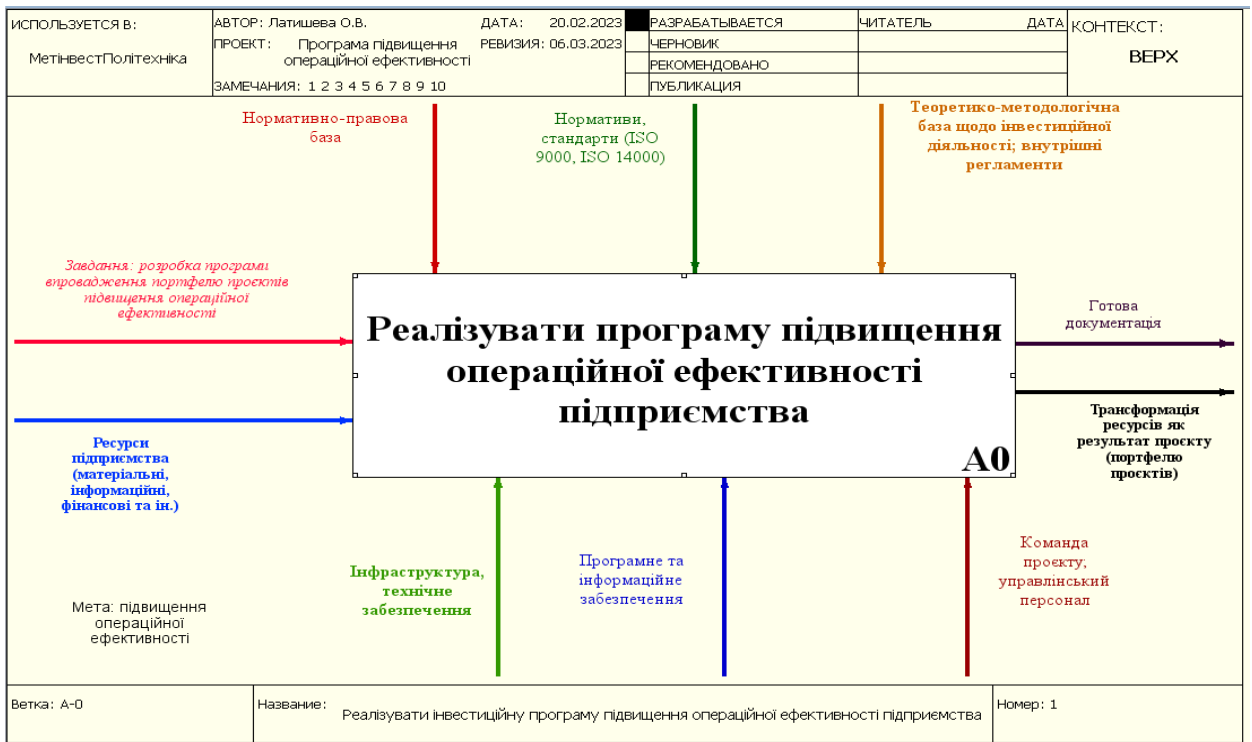


Рисунок 1. Спрощена схема контекстної діаграми впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

Побудова таких моделей (рис. 1 - рис. 3) та їх використання забезпечують прозорість процесів та швидкий доступ до інформації, дозволяє визначити проблемні місця, призначити відповідальних осіб та надає загальну зрозумілу картину системи усіх процесів компанії, що дозволяє залучати нових співробітників і швидко знайомити їх з специфікою підприємства та їх «зони відповідальності» на майже будь-якому етапі, скорочує час їх навчання та адаптації.

Варто відмітити також, що оптимізації діяльності та підвищенню операційної ефективності команди може допомогти певні заходи, які спрямовані на зменшення впливу «людського фактору» (зменшення кількості людських помилок), підвищення рівня прибутковості і скорочення загальних витрат.

Для цього закордонні фахівці [6] рекомендують виконати наступні кроки:

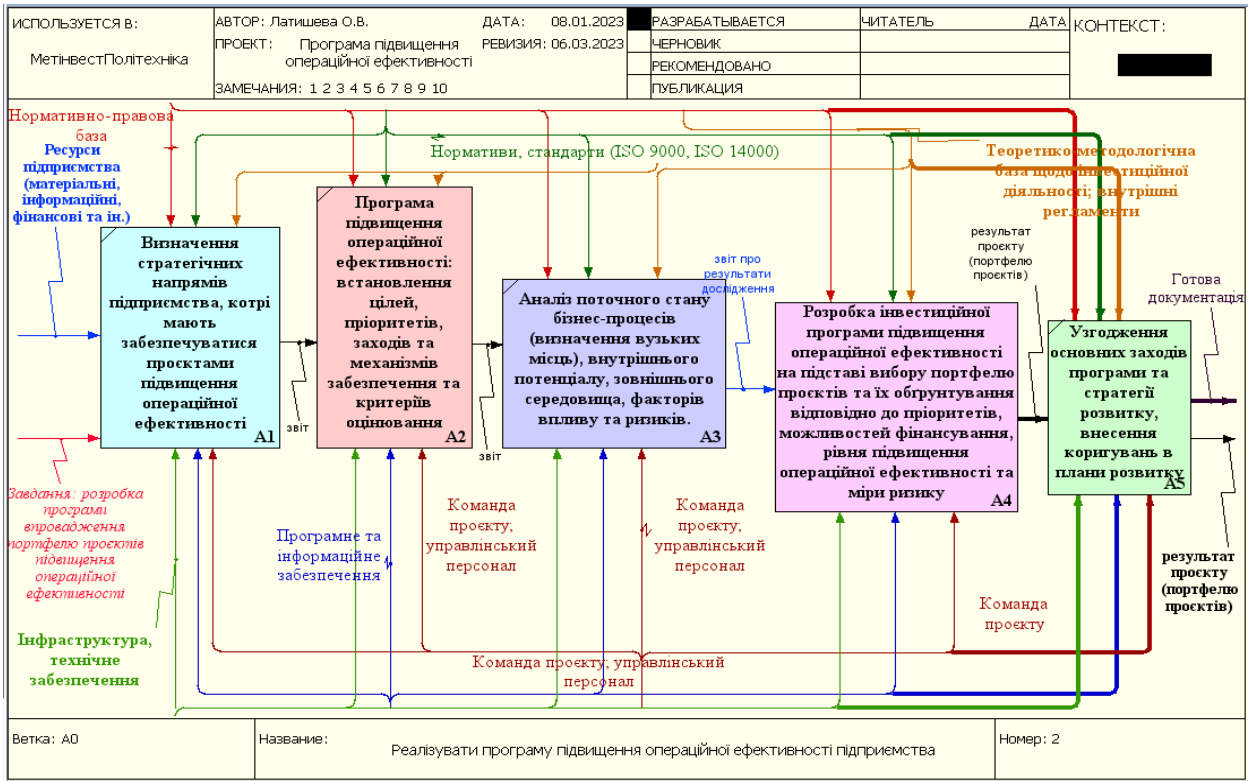


Рисунок 2. Перша декомпозиція топ-діаграми впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

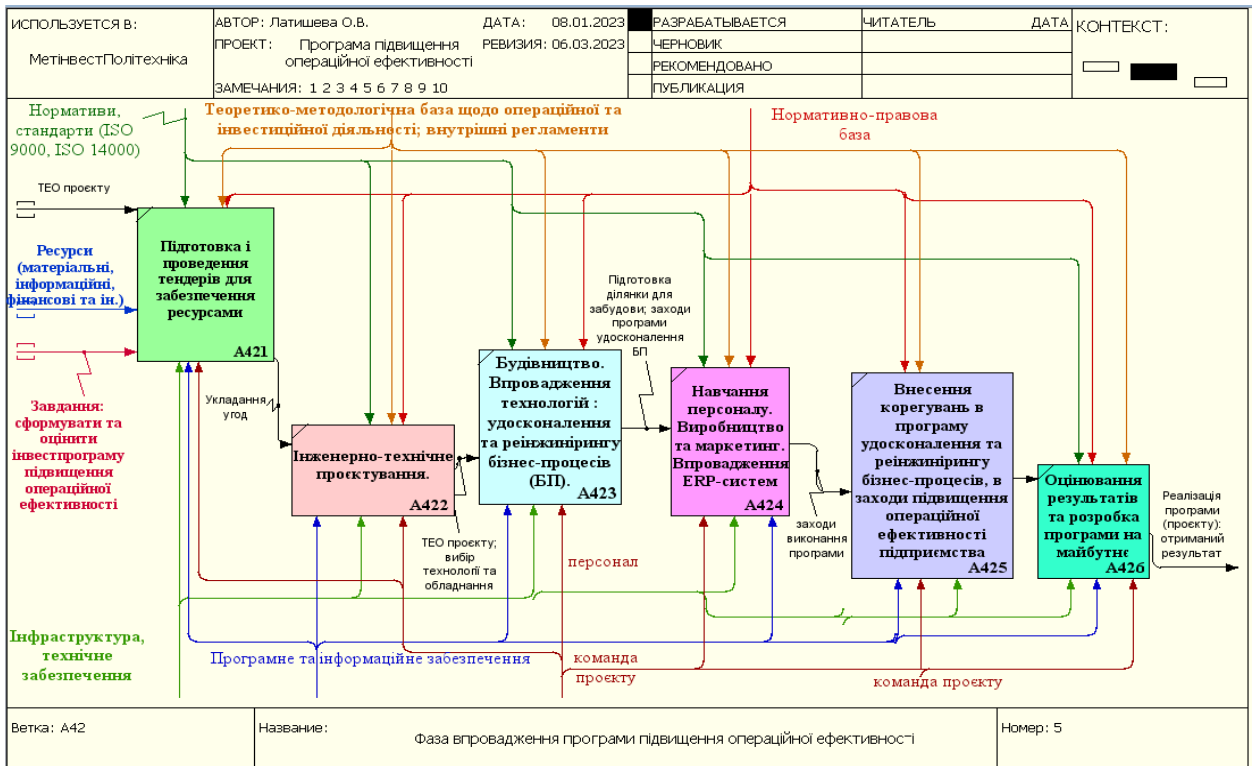


Рисунок 3. Декомпозиція певного рівня (гілки A4) впровадження програми підвищення операційної ефективності підприємства на платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 (побудовано авторами)

Крок 1: Встановіть так звану «базову лінію» (напряма та одиниці вимірювання). Першим кроком є визначення основних функцій команди, яку ви хочете оптимізувати. Які цілі ця команда намагається досягти? Які ключові показники ефективності (KPI) або метрики ця команда регулярно відстежує? Як рівняння, операційна ефективність розраховується як відношення результуючого показника (дохід, продажі, потенційні клієнти тощо) на «вхідні ресурси» (матеріально - технічні та ін.ресурси, зокрема кількість відпрацьованих годин, кількість членів команди тощо). Коли ви створюєте це співвідношення, переконайтеся, що вибрані вами одиниці мають найбільше значення для команди, яку ви хочете оптимізувати. Наприклад, вимірювання доходу для результату, якщо ви намагаєтесь створити ефективнішу команду залучення талантів, не буде найкращою одиницею вимірювання для відстеження. Кращим вимірюванням буде кількість пропозицій, наданих кандидатам за години, витрачені рекрутерами на пошук. Вибравши найкращі одиниці вимірювання, використовуйте це співвідношення як інструмент порівняння. [6]

Крок 2. Стандартизуйте свої процеси. На цьому етапі ви почнете підвищувати ефективність своїх операційних процесів. Почніть із огляду ваших поточних бізнес-операцій і того, як члени команди виконують свої завдання. Кілька хороших запитань: «Яку частину роботи вашої команди легко повторити, як-от адміністративні завдання чи листування? Чи всі члени вашої команди виконують свої завдання однаково? Чи можете ви визначити будь-які поточні вузькі місця у ваших поточних процесах?». Автоматизація - найкращий друг операційної ефективності. Якщо ви прагнете оптимізувати будь-які процеси, визначте легко повторювані завдання, які можна автоматизувати. Працівники витрачають 13% свого часу на чисте дублювання роботи. Це легке вдосконалення процесу, яке може швидко зменшити будь-яку неефективність, що потребує багато часу, або людські помилки. Створення стандартизованих бізнес-процесів є простим і економічно ефективним способом оптимізації робочих процесів. Це може

допомогти створити більш однорідний кінцевий продукт, а також зменшити кількість часу, необхідного для досягнення результату. [6]

Крок 3: Відстежуйте навантаження співробітників. Впроваджуючи новий стандартизований процес, обов'язково стежте за навантаженням вашої команди, щоб запобігти виснаженню. З новими процесами відбувається зміна робочого процесу, і важливо стежити за робочим навантаженням вашої команди. Зміни процесу вимагають періоду пристосування, і переконатися, що ви надаєте членам вашої команди як достатній час для адаптації, так і здатність виконувати завдання поза змінами, важливо для збереження їхнього робочого навантаження. Якщо ви помітили, що робоче навантаження вашої команди починає перевантажуватися вашими новими робочими процесами, налаштуйте процес, щоб члени вашої команди не виконували занадто багато роботи одночасно. Прагнення до операційної ефективності також може означати постійне вдосконалення на цьому шляху. [6]

Крок 4: Встановіть нові цілі для своєї команди. Порівняйте результати роботи вашої команди за новим процесом із порівняльним показником. Якщо ваше співвідношення випуску та витрат збільшилося, це ознака того, що ваша стратегія оптимізації спрацювала. Тепер настав час поставити нові цілі для вашої команди. Як зазначалося вище, операційна ефективність – це можливість постійного вдосконалення. Після встановлення базової лінії спробуйте зробити все можливе, щоб підвищити ефективність. Через певний період часу, який вирішить ваша команда, почніть процес спочатку та спробуйте ще більше підвищити ефективність. [6]

Висновки. Визначення суті операційної ефективності та підходів до її підвищення на підставі аналізу праць закордонних та вітчизняних науковців дозволило встановити процедуру та переваги впровадження таких програм для підвищення операційної ефективності для сучасного українського бізнесу. Вважаємо, що в українських реаліях буде набувати все більшої актуальності питання визначення процедури впровадження програм та проєктів підвищення операційної ефективності в реальному секторі

економіки, джерел їх фінансування з врахуванням існуючих ризиків та викликів воєнного стану.

Нами пропонується забезпечувати підвищення операційної ефективності бізнесу завдяки впровадженню відповідних проєктів та програм трансформації та вдосконалення бізнес-процесів компанії, можуть формуватися на основі концепції «Performance Management» та засадах комбінованого підходу «Lean Six Sigma», що передбачає як зниження витрат (оптимізацію) ресурсів (входів), так й зосередження на зменшенні відхилень (дефектів) і покращенні якості продуктів і процесів (виходів).

Визначені у дослідженні етапи програми підвищення операційної ефективності в стандарті IDEF0 (від англ. «Integration definition for function modeling») дозволяють встановити необхідні ресурси та бажані результати, механізми забезпечення (обладнання та відповідальних осіб) та інструментарій управління та регулювання. Представлений результат візуалізації процедури моделювання на безкоштовній платформі моделювання «Ramus» в стандарті IDEF0 дозволяє отримати наочну картину стану існуючих процесів і структури інформації в компанії, виявити проблеми і запропонувати необхідні зміни (трансформації бізнес-процесів).

Вважаємо, що основними перевагами впровадження програм та проєктів забезпечення операційної ефективності є наступні: економія робочого часу завдяки регламентації та автоматизації бізнес-процесів; виявлення повторюваних, трудомістких процесів, виключення дублювання функцій (уникнення зайвих операцій / ліквідація зайвого документообігу та його скорочення тощо); можливість дослідження стану операційної ефективності та показників виконання завдань у всіх проєктах/ командах у режимі реального часу; завдяки отриманій інформації легше визначити й реалізувати усі можливості, планувати заходи на майбутнє та вносити своєчасні корегування в програми та плани розвитку.

Запропонований у роботі інструментарій моделювання дозволяє підвищити операційну ефективність, забезпечує наочність і прозорість

процесів, а швидкий доступ до інформації, дозволяє визначити проблемні місця, призначити відповідальних осіб та надає загальну зрозумілу картину системи усіх процесів і підпроцесів компанії, що дозволяє залучати нових співробітників і швидко знайомити їх з специфікою підприємства та їх «зони відповідальності» на майже будь-якому етапі, скорочує час їх навчання та адаптації.

Напрямом подальших досліджень може бути розробка методичного підходу щодо адаптації зарубіжного досвіду моделювання етапів програм підвищення операційної ефективності у національному бізнес - середовищі, зокрема їх деталізація в інших зручних нотаціях IDEF, DFD та інших стандартах моделювання.

Література

1. Adam Hayes (2022). Operational Efficiency: definition, examples, vs. productivity. Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith». May 04, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/operationalefficiency.asp> (accessed: 10 Nov 2022).
2. Adam Hayes (2022). Operations Management: understanding and using it. Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith». May 20, 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>. (accessed: 10 Nov 2022).
3. Erik van Vulpen. (2022). What is performance management? The Complete Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>. (Accessed: 10 Nov 2022).
4. Frank Rowbotham, Les Galloway, Masoud Azhashemi (2006). Operations management in context. Second edition. Routledge. 2006. 452 p. URL: [https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20\(4\).pdf](https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20(4).pdf). (accessed: 10 Nov 2022).

5. Hornstein H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International journal of project management*, № 33 (2), PP.291-298. URL: https://vpb.um.ac.ir/images/23/stories/pdfword/TarhayeMotalaati/rahbordi2/The_integration_of_project_management_and_organizational_change_management_is_now_a_necessity.pdf. (accessed: 10 Nov 2022).

6. Laoyan Sarah (2022). Do more with less: How to improve operational efficiency. Information materials of website «ASANA» at 11.11.2022. URL: <https://asana.com/ru/resources/operational-efficiency> (accessed: 10 Nov 2022).

7. Mitra S., Karathanasopoulos A. (2019). Firm value and the impact of operational management. *Asia-Pacific Financial Markets*, №26 (1), PP.61-85. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10690-018-9258-1>. (accessed: 10 Nov 2022).

8. Puja Lalwani. (2022). What is performance management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-is-performance-management/>. (accessed: 10 Nov 2022).

9. Solved: How to improve operational efficiency. Information materials of website «D-Tools Insights» at 03.09.2022. URL: <https://www.d-tools.com/resource-center/operations-management/how-to-improve-operational-efficiency>

10. Wang Y. (2021). On operating efficiency of advanced manufacturing industry based on three-stage DEA Model--Taking Wuxi as an example. *International Journal of Frontiers in Sociolog.*, №3 (17). PP.17-23. URL: <https://francispress.com/uploads/papers/HEkLZMUK01hnVEPEvUCbBkqbDn1q6bzUKEPX1BwH.pdf>.

11. Баклан Ярослав. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. *Економічна правда: електронне видання*. Випуск від 19.12.2022. URL:

<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/>. (дата звернення: 20.12.2022)

12. Никифорчин М. Д. Методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 43. С. 51-60. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/205>. (дата звернення: 10.11.2022)

13. Никифорчин М. Д. Операційна ефективність у процесі створення цінності на підприємстві. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління*. 2014. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_24. (дата звернення: 10.11.2022)

14. Никифорчин М. Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій. *Фінансовий простір*. 2017. № 4 (28). С. 134-139. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=0PgDc24AAAAJ&citation_for_view=0PgDc24AAAAJ:_kc_bZDykSQc. (дата звернення: 10.11.2022)

15. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Вісник ХДУ*. Херсон. 2013. № 3. С. 88-92. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/560/555>. (дата звернення: 10.11.2022)

References

1. Adam, H. (2022), “Operational Efficiency: definition, examples, vs. Productivity”, *Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith»*, available at: <https://www.investopedia.com/terms/o/operationalefficiency.asp> (accessed 10 Nov. 2022)..

2. Adam, H. (2022), «Operations Management: understanding and using it», *Information materials of website «Investopedia» of «Dotdash Meredith»*,

available at: <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>. (accessed 10 Nov 2022).

3. van Vulpen, E. (2022), “What is performance management? The Complete Guide”, available at: <https://www.aihr.com/blog/what-is-performance-management/>. (accessed 10 Nov 2022).

4. Rowbotham, F. and Galloway, L. and Azhashemi M. (2006), “Operations management in context”, *Second edition. Routledge*, available at: [https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20\(4\).pdf](https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20OPERASI/document%20(4).pdf). (accessed 10 Nov. 2022).

5. Hornstein, H. (2015), “The integration of project management and organizational change management is now a necessity”, *International journal of project management*, vol. 33 (2), pp. 291 – 298, available at: https://vpb.um.ac.ir/images/23/stories/pdfword/TarhayeMotalcati/rahbordi2/The_integration_of_project_management_and_organizational_change_management_is_now_a_necessity.pdf. (accessed 10 Nov 2022).

6. Sarah, L. (2022). “Do more with less: How to improve operational efficiency”, *Information materials of website “ASANA”*, available at: <https://asana.com/ru/resources/operational-efficiency> (accessed 10 Nov 2022).

7. Mitra, S. and Karathanasopoulos A. (2019). “Firm value and the impact of operational management», *Asia-Pacific Financial Markets*, vol. 26 (1), pp.61-85, available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10690-018-9258-1>. (accessed 10 Nov 2022).

8. Lalwani, P. (2022), “What is performance management? Definition, Process, Cycle, and Best Practices for Planning”, available at: <https://www.spiceworks.com/hr/performance-management/articles/what-is-performance-management/>. (accessed 10 Nov 2022).

9. D-Tools Insights (2022). “Solved: How to improve operational efficiency”, available at: <https://www.d-tools.com/resource-center/operations-management/how-to-improve-operational-efficiency> (accessed 10 Nov 2022).

10. Wang, Y. (2021), “On operating efficiency of advanced manufacturing industry based on three-stage DEA Model--Taking Wuxi as an example”, *International Journal of Frontiers in Sociolog*, vol. 3(17), pp. 17-23, available at: <https://francispress.com/uploads/papers/HEkLZMUK01hnVEPEvUCbBkqbDn1q6bzUKEPX1BwH.pdf>. (accessed 10 Nov 2022).

11. Baklan, Y. (2022) “ Operational efficiency: how to optimize the company's business processes”, *Ekonomichna pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184/>.(accessed 20 Dec 2022).

12. Nykyforchyn, M. (2018), “A methodical approach to assessing the state of management of operational efficiency of an enterprise”, *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 43, pp. 51-60, available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/205>. (accessed 10 Nov 2022).

13. Nykyforchyn, M. (2014), “ Operational efficiency in the process of value creation at the enterprise”, *Naukovyy visnyk Chernihivs'koho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnya*, pp. 138-143, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2014_4_24. (accessed 10 Nov 2022).

14. Nykyforchyn, M. (2017), “ The essence of operational efficiency of an enterprise in the context of modern management theories”, *Finansovyy prostir*, vol. 4 (28), pp. 134-139, available at: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=0PgDc24AAAAJ&citation_for_view=0PgDc24AAAAJ:_kc_bZDykSQC. (accessed 10 Nov 2022).

15. Nykyforchyn, M. (2013), “ The essence and basic concepts of operational efficiency in the activities of an enterprise”, *Visnyk KHDU*, Kherson, vol. 3, pp. 88-92, available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/560/555>. (accessed 10 Nov 2022).

Стаття надійшла до редакції 27.04.2023 р.