

Лаврик І. Ф.

*кандидат технічних наук,
доцент, професор кафедри менеджменту
Національного транспортного університету*

Сніжко Л. Л.

*кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
Національного транспортного університету*

Омельянович О. Р.

*кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
Національного транспортного університету*

Lavrik Ivan

*Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor, Professor of the Department of Management
National Transport University*

Snizhko Larisa

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National Transport University*

Omelianovych Oleksii

*PhD in Economics,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
National Transport University*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Анотація. У статті проведено аналітичний огляд системи операційного менеджменту. Встановлено, що він є цілісним комплексом пов'язаних між собою управлінських операцій, що регулярно виконуються і дають змогу впроваджувати довгострокові стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності підприємства у цілому. Доведено, що специфіка системи операційного менеджменту транспортних підприємств знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головними, визначальними елементами операційного менеджменту транспортного підприємства є якість організації бізнес-процесів та специфіка роботи персоналу. Визначено методичку оцінки системи операційного менеджменту, яка передбачає комплексне використання загальнонаукових і приватно-наукових методів. Таким чином, у статті враховано всі чинники, що суттєво впливають на транспортні підприємства під час пандемії COVID-19.

Ключові слова: транспортні підприємства, операційний менеджмент, бізнес-процеси, управлінські операції, система операційного менеджменту.

Вступ та постановка проблеми. Діяльність транспортних підприємств характеризується динамічним розвитком, реструктуризацією, виникненням нових і ліквідацією менш успішних існуючих суб'єктів ринку. Такі зміни супроводжуються явною або прихованою конкурентною боротьбою за клієнтів. Особливо гострою ця боротьба стає в умовах недостатньої платоспроможності споживачів. Так, за оцінкою впливу епідемії COVID-19 на сектор транспортних послуг в Україні експерти Vertex Hotel Group та Colliers International (Україна) провели анкетування споживачів транспортних послуг України. Опитування проводилося 20–21 березня 2020 р., у ньому взяли участь 205 представників транспортних перевезень з усіх регіонів України.

Переважає більшість (96%) опитаних констатувала різке зниження попиту починаючи з 13 березня 2020 р. Карантин та припинення міжнародного та внутрішнього пасажирського сполучення призвели до суттєвого зниження перевезень. Як наслідок, 85% усіх опитуваних рес-

пондентів або вже закрили свою діяльність із транспортних перевезень, або готуються до закриття чи думають над цим.

Специфіка роботи транспортних підприємств зумовлює певні особливості систем операційного менеджменту, пов'язані переважно з присутністю в операційному процесі самого клієнта. Для цього обслуговуючого сектору характерна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Окрім того, послуги надаються у присутності клієнта, який миттєво може відкоригувати їх згідно зі своїми потребами. Це висуває особливі вимоги до формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа дослідження була сформована за рахунок наукових доробків вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, специфіка роботи транспортних підприємств вивчається такими авторами, як І.Б. Андриченко, В.В. Архіпов, Т.В. Бочуля, Н.О. Власова, О.М. Висачило, Я.В. Волковська, Т.А. Воронюк, Т.М. Гончар, В.А. Гросул, О.Ю. Дави-

дова, Є.О. Діденко, О.М. Домбик, С.С. Кравцов, К.А. Компанець, Я.В. Литвиненко, Л.О. Литвишко та ін.

Особливості операційного менеджменту суб'єктів господарювання розкрито у роботах таких авторів, як В.Г. Васильков, М.М. Іванов, Г.І. Капінос, С.С. Кравцов., В.О. Кравченко., В.С. Кушнірук, Т.В. Омеляненко, Т.А. Коцко, О.М. Овдіюк, О.Г. Ратушняк, О.О. Трут та ін.

Незважаючи на значу кількість досліджень та рекомендацій щодо організації діяльності, у сучасних українських реаліях транспортні підприємства стикнулися з новими викликами – карантинними обмеженнями через пандемію COVID-19 та необхідністю швидкого переорієнтування операційного менеджменту відповідно до нових умов. Це зумовлює актуальність досліджень, присвячених системам операційного менеджменту підприємств транспортних підприємств, та розроблення заходів щодо їх вдосконалення.

В умовах зростаючої конкуренції та інформаційної переваженості споживачів актуалізується необхідність формування індивідуальності та унікальності на всіх рівнях пропозиції підприємства [2]. Ефективне здійснення операційної діяльності зумовлює використання управлінських інструментів, тобто формування операційного менеджменту. Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне створення споживчих вартостей. Операційний менеджмент є свого роду структурою знань у вигляді конкретної системи цінностей, установок і стереотипів. Мета операційного менеджменту – сформувати ефективну систему управління операціями у виробничому процесі. Він спрямований на побудову «керованих» виробничих систем шляхом виконання специфічних дій і процедур із метою отримання ринкового результату діяльності. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування у центрі виробничої системи. Поєднання в одному цілому основних факторів і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних та інших вимагає, щоб процес формування ефективної системи управління здійснювався на базі раціонального управління операціями.

В.С. Кушнірук [5, с. 48] визначає операційний менеджмент як цілеспрямовану діяльність з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їх трансформацією в готовий продукт (послугу) з постачанням останнього (останній) споживачу (на ринок). Операційний менеджмент замикається у своїй основі на операціях планування, організації і керування організацією (далі – операційною системою).

За визначенням С.С. Кравцова [4] система операційного менеджменту – це цілісний комплекс управлінських операцій, які пов'язані між собою, регулярно виконувані і дають змогу впроваджувати довгострокові стратегії компанії з максимальним прибутком за рахунок забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства у цілому.

Мета операційного менеджменту – формування ефективної системи керування операціями у виробництві, сервісі. Він спрямований на побудову керувальних систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату діяльності фірми [8, с. 84]. Ринковий вибір може будуватися тільки на чіткому професійному врахуванні об'єктивних обмежень, критеріїв і стандартів. Оптимальні операційні рішення вимагають від керівника перебування у центрі виробничої системи, що розвивається. Поєднання в одне ціле основних чинників і аспектів діяльності підприємства – фінансових, організаційних, ринкових, технологічних потребує, щоб цей процес здійснювався на міцній базі раціонального керування операціями, тому питання формування системи операційного менеджменту саме в сучасних умо-

вах пандемії стає досить актуальним і потребує додаткового дослідження.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних засад дослідження системи операційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в діяльності транспортних підприємств під час сучасної кризи, спричиненої пандемією.

Виходячи з поставленої мети, у роботі необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити методіку оцінки системи операційного менеджменту.
2. Дати організаційно-економічну характеристику транспортних підприємств та визначити структуру системи операційного менеджменту
3. Провести дослідження існуючих бізнес-процесів у системі операційного менеджменту.
4. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи операційного менеджменту.
5. Провести прогнозування результативності розроблених заходів.

Об'єкт дослідження – система операційного менеджменту транспортних підприємств.

Методологія проведення дослідження передбачає використання комплексу сучасних методів та інструментів вивчення системи операційного менеджменту, а також особливостей процесів забезпечення ефективності систем операційного менеджменту.

Результати дослідження. Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.

Основне завдання операційного менеджменту – побудова систем управління, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи будь-якої організації [6, с. 31].

У структурі системи операційного менеджменту транспортного підприємства мають ураховуватися маркетингові процеси, особливості використання інформаційних систем, фінансова діяльність, облікова діяльність, робота з проєктування розвитку та управління персоналом. Управління елементами системи операційного менеджменту транспортних підприємств зводиться до взаємодії у форматі «вхід – вихід», тобто система формує запит, надає необхідні ресурси й отримує бажаний результат (табл. 1).

Основу діяльності транспортних підприємств становить операційна діяльність, що забезпечує реалізацію задоволення потреб споживачів, тобто перетворює ресурси (фінансові, матеріальні, технічні, енергетичні, інформаційні та ін.) на готову послугу. Характеристику процесів системи операційного менеджменту представлено на рис. 1.

Діяльність будь-якого окремого транспортного підприємства може бути представлена набором бізнес-процесів різних рівнів. Приймаючи за основу дослідження С.С. Кравцова [4], серед бізнес-процесів системи операційного менеджменту транспортного підприємства доцільно виділити такі бізнес-процеси:

1. Організаційний бізнес-процес, який передбачає маркетингову діяльність, використання CRM, організацію обліку та адміністрування податків, управління фінансовою діяльністю тощо.
2. Бізнес-процеси зовнішнього управління, пов'язані з організацією постачання й управління запасами, управління устаткуванням та запасними частинами і ремонтом, процесами інвентаризації.
3. Бізнес-процеси внутрішнього управління, пов'язані з управлінням персоналом (планування, найм, адап-

Структура системи операційного менеджменту транспортного підприємства

| Складник | Входи | Виходи |
|--------------------------------|--|--|
| Маркетингові процеси | Попит Зворотний зв'язок із клієнтами Поточні операційні можливості | Поточні «операційні можливості» Програми лояльності та стимулювання |
| Інформаційні системи | Потреба в інформації | Технологічні можливості Використання інформаційних технологій |
| Фінансова діяльність | Вимоги до капіталу та фінансових показників | Фінансові кошти Бюджет підприємства |
| Облікова діяльність | Платіжна інформація | Фінансова звітність та фінансовий стан |
| Робота з управління персоналом | Вимоги до персоналу | Витрати на персонал |

Джерело: розроблено за матеріалами [4]

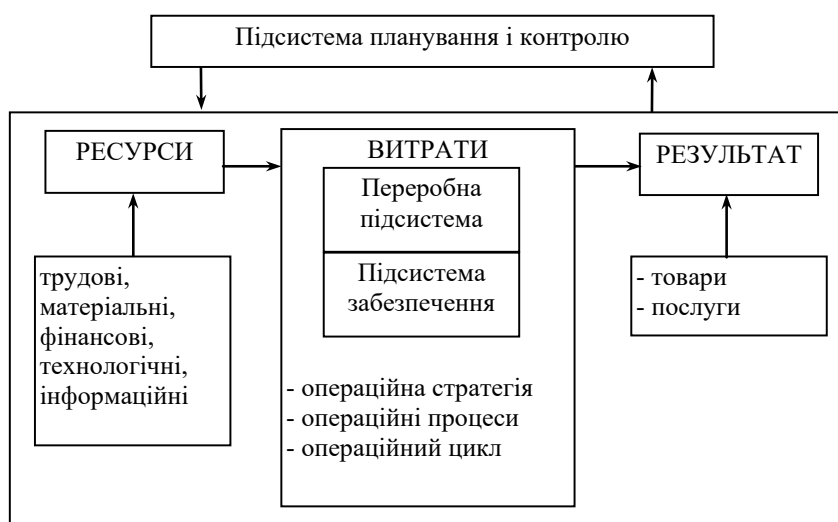


Рис. 1. Процеси в системі операційного менеджменту

Джерело: складено за [7, с. 78]

тація, мотивація праці, підвищення кваліфікації, управління діловою кар'єрою, управління вивільненням персоналу, аналіз ефективності працівників тощо). У цьому ракурсі можна визначити, що практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення мотивації сучасного персоналу на підприємствах в умовах інноваційних змін [1].

Одним з основоположних принципів формування системи операційного менеджменту транспортного підприємства є орієнтація на споживача за такими головними критеріями, як: якість транспортної послуги, оновлення асортименту послуг, необхідність проводити дослідження і анкетування з метою виявлення потреб споживача і розроблення стратегії щодо задоволення їхніх потреб. Відповідно, система управління бізнес-процесами системи операційного менеджменту транспортного підприємства має бути зосереджена на споживачах, прагнути максимізувати рівень задоволення споживачів, підвищити продуктивність праці персоналу та прибутковість підприємства.

Щоб працювати безперебійно, транспортні підприємства потребують налагодженої взаємодії всіх процесів діяльності. Більше того, системи операційного менеджменту мають справлятися й адаптуватися до постійно змінюваного середовища. Із багатьох вимог до управління транспортними підприємствами треба зосереджуватися на специфічних для них технологіях та продуктах, що орієнтовані на проектування роботи організації. Не всі транспортні підприємства однакові, не всі технології або їх структури ціноутворення на продукти однакові й не можуть бути панацеєю для всіх підприємств транспорту. Оскільки успіх підприємств цієї сфери значною мірою будується на людях та гостинності, то ідеальну систему операційного менеджменту важко реалізувати.

Висновки. Таким чином, специфіка системи операційної менеджменту транспортних підприємств знаходиться у безпосередній залежності від особливості процесу надання послуг на підприємстві. Головними, визначальними елементами операційного менеджменту транспортного підприємства є якість організації бізнес-процесів та специфіка роботи персоналу.

Список використаних джерел:

- Компанець К.А., Літвішко Л.О., Гурч Л.М. Інформаційна система стратегічного маркетингу підприємства сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 113–119.
- Компанець К.А., Гончар Т.М., Висачило О.М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 45. С. 22.

3. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416> (дата звернення: 10.11.2020).
4. Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2018. С. 165.
5. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент : опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2017. С. 124.
6. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. С. 197.
7. Коцко Т.А. Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 120.
8. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. С. 243.

References:

1. Kompanets K.A., Litvishko L.O., Gurch L.M. (2019) Informacijna systema strategichnogho marketynghu pidprijemstva sfery poslugh [Information system of strategic marketing of the enterprise of the service sector]. *Editorial Board of the electronic scientific-practical journal "Market Infrastructure"*. Issue, vol. 28, pp. 113–119.
2. Kompanets K.A., Gonchar T.M., Vysachylo O.M. (2020) Formuvannja komponentiv motyvaciji personalu v umovakh innovacijnykh zmin pidprijemstv [Formation of personnel motivation components in terms of innovative changes of enterprises]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: "Economics and Management"*. Odessa, Ukraine, vol. 45, pp. 22.
3. Kravtsov S.S. (2018) Systema operacijnogho menedzhmentu restoranu: struktura ta vymoghy do rozrobky [System of operational management of the restaurant: structure and requirements for development]. *Effective economy*, vol 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6416> (accessed 10 November 2020).
4. Kravchenko VO (2018) *Menedzhment* [Management]. Odessa: Atlant, p.165.
5. Kushniruk V.S. (2017) Operacijnyj menedzhment [Operational management]: a reference syllabus of lectures for applicants for higher education degree "bachelor" specialty 073 "Management" full-time and part-time education. Mykolaiv: MNAU, p.124.
6. Omelyanenko T.V., Osokina A.V. (2016) Operacijnyj menedzhment [Operational management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
7. Kotsko T.A. (2019) Operacijnyj menedzhment [Operational management]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky. (in Ukrainian)
8. Ratushnyak O.G. (2016) Operacijnyj menedzhment [Operational management]. Vinnytsia: VNTU, p. 243.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. В статье проведен аналитический обзор системы операционного менеджмента. Установлено, что он является целостным комплексом связанных между собой управленческих операций, которые регулярно выполняются и позволяют внедрять долгосрочные стратегии компании с максимальной прибылью за счет обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом. Доказано, что специфика системы менеджмента транспортных предприятий находится в непосредственной зависимости от особенности процесса предоставления услуг на предприятии. Главными, определяющими элементами менеджмента транспортного предприятия являются качество организации бизнес-процессов и специфика работы персонала. Определена методика оценки системы менеджмента, которая предусматривает комплексное использование общенаучных и приватно-научных методов. Таким образом, в статье учтены все факторы, которые существенно влияют на транспортные предприятия во время пандемии COVID-19.

Ключевые слова: транспортные предприятия, операционный менеджмент, бизнес-процессы, управленческие операции, система менеджмента.

FORMATION OF THE SYSTEM OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Summary. The article provides an analytical review of the operational management system. It is established that a holistic set of interconnected management operations that are regularly performed and allow to implement long-term strategies of the company with maximum profit by ensuring the competitiveness of the enterprise as a whole. It is proved that the specifics of the operational management system of transport enterprises is directly dependent on the peculiarities of the process of providing services at the enterprise. The main, defining element of operational management of the transport enterprise is the quality of business process organization and the specifics of staff work. The method of evaluation of the operational management system is determined, which provides for the integrated use of general scientific and private scientific methods. The activity of transport enterprises is characterized by dynamic development, restructuring, emergence of new and liquidation of less successful existing market participants. Such changes are accompanied by overt or covert competition for customers. This struggle becomes especially acute in the conditions of insufficient solvency of consumers. The article defines the methodology for evaluating the operational management system. The organizational and economic characteristics of transport enterprises are given and the structure of the operational management system is determined. A study of existing business processes in the operational management system. Proposals for improving the efficiency of the operational management system have been developed. The forecasting of efficiency of the developed actions is carried out. Thus, the article determines that the specifics of the operational management system of transport enterprises is directly dependent on the peculiarities of the process of providing services at the enterprise. The main, defining element of operational management of the transport enterprise is the quality of business process organization and the specifics of staff work. Thus, the article takes into account all the influential factors that significantly affect transport companies during the Covid-19 pandemic.

Key words: transport enterprises, operational management, business processes, management operations, operational management system.