

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ СЕРВІСНОГО ПРОДУКТУ

Сніжко Л.Л., кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, Київ, Україна, l.snizhko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-8623-7185

Височило О.М., Національний транспортний університет, Київ, Україна, visochiloksena@ukr.net, orcid.org/0000-0002-6187-2801

PECULIARITIES OF THE DEVELOPMENT OF THE OPERATIONS STRATEGY OF TRANSPORT ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT THE LIFE CYCLE OF THE SERVICE PRODUCT

Snizhko L.L., Candidate of Sciences (Economics), National Transport University, Kyiv, Ukraine, l.snizhko@ntu.edu.ua, orcid.org/0000-0002-8623-7185

Vysochylo O.M., National Transport University, Kyiv, Ukraine, visochiloksena@ukr.net, orcid.org/0000-0002-6187-2801

Постановка проблеми.

На даний час вітчизняна економіка переживає складні часи. Це пов'язано із серйозними викликами та загрозами зовнішнього середовища. Основою відновлення та розвитку післявоєнної економіки України є саме операційна діяльність. Без раціоналізації операційної діяльності транспортної галузі, яка займає в економіці держави провідне місце, неможливо успішно реалізувати завдання по відновленню країни.

Нинішні умови функціонування українських підприємств ставлять перед ними надто складні завдання. Це необхідність виживання, а потім успішне функціонування та розвитку. Для цього їм потрібна не тільки успішна розробка операційної стратегії, а й відсутність розриву між її розробленням та її вдалою реалізацією. Чітко визначені операційні стратегії дозволяють транспортним компаніям впевнено справлятися зі змінами на ринку.

Слід зазначити, що часто на сервісних підприємствах, в т.ч і транспортних операційна стратегія недооцінюється фахівцями і зазвичай залишається «на потім». Це велика помилка, коли топ-менеджери компанії не розуміють, що призначення даної функціональної стратегії полягає в отриманні конкурентної переваги на ринку послуг. Операційна стратегія для менеджерів вищого рівня повинна показувати, що робити для того, щоб забезпечити, в першу чергу, інтереси власників (засновників) компанії. Крім того операційна стратегія має визначати, що робити для того, щоб задовольнити потреби клієнтів у повному обсязі та в яких аспектах для цього фірма повинна бути успішною. Завдяки ефективно реалізованій операційній стратегії компанія може забезпечити здатність постійно вдосконалюватися.

Успішне розроблення стратегії нерідко є проблемою для багатьох компаній через необхідність змінити операційну структуру підприємства, в тому числі і операційні процеси. Така ситуація часто виникає через некомпетентність вищого керівництва, нечітко визначеними стратегічними цілями сервісної організації або недостатніми операційними можливостями.

Таким чином, для забезпечення довгострокової ефективності транспортного підприємства необхідна процедура розроблення обґрунтованої операційної стратегії, яка повинна періодично переглядатися та удосконалюватися. В цьому і полягає актуальність даної публікації.

Аналіз досліджень і публікацій.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що існує багато праць, присвячених розробленню операційної стратегії підприємства. Даними питаннями займалися багато класиків і сучасних вчених, кожен із яких робив свій внесок у вирішення даної проблеми, а саме: І. Ансофф, Л.Гелловей, Д. Клеланд, П. Друкер, О.С. Курочкін, Х. Мінцберг, М. Портер, В. Стівенсон, О.О. Трут, Р. Чейз та ін.

Але слід зазначити, що в них не врахована специфіка розроблення операційної стратегії саме для такого виду підприємств сервісної сфери, як транспортні компанії.

Мета статті.

На основі аналізу теоретичних і методичних основ за темою дослідження розробити процедуру формування операційної стратегії транспортного підприємства з урахуванням особливостей транспортної галузі та життєвого циклу сервісного продукту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для досягнення цілей і виживання в сучасному конкурентному бізнес-середовищі організації, в умовах загроз та невизначеності щодо зовнішнього середовища організації повинні орієнтуватися на операційні стратегії, адже без чітко вираженої операційної стратегії та ефективного операційного менеджменту підприємство може вижити лише чисто випадково [1].

Як правило, успішна сервісна організація розробляє корпоративну та операційну стратегії. Корпоративна стратегія базується на загальних цілях організації, а операційна - на формуванні основної компетенції та отриманні конкурентної переваги щодо сервісних продуктів. Особливістю сервісних організацій є те, що операційна стратегія, як правило, є невіддільною від корпоративної, адже для більшості таких підприємств система надання послуг і є бізнес як такий і, таким чином, будь-яке стратегічне рішення повинно стосуватися виробництва [2, с.145].

Операційна стратегія складається з низки рішень, які приймають організації для реалізації корпоративної стратегії і підтримує зв'язок рішень на операційному рівні, тобто як короткострокових, так і довгострокових із корпоративною.

Отже, операційна стратегія сервісної організації - це підсистема корпоративної стратегії, яка є довгостроковою цілісною програмою конкретних дій. Вона являє собою систему взаємопов'язаних стратегічних рішень по виготовленню та реалізації сервісного продукту організації при відповідних обмеженнях в операційних ресурсах, які спрямовані на формування та підтримку довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання і забезпеченні вагомого внеску у досягненні загальної стратегії. Ця стратегія передбачає оптимальне використання всіх операційних ресурсів організації.

Операційні стратегії, які розроблені на довгострокову перспективу, повинні бути реалістичними, розглядати широкий спектр заходів і включати усі можливі кризові обставини, які особливо притаманні перевізникам. З цієї причини надзвичайно важливо мати план на випадок надзвичайних ситуацій, який допоможе контролювати збитки шляхом пом'якшення найгірших сценаріїв. Управління надзвичайними ситуаціями є надзвичайно важливим для транспортних підприємств, які повинні бути готові до будь-яких небажаних ситуацій. Крім того, наявність такої операційної стратегії (на випадок, якщо щось піде не так в останній момент) допоможе взяти ситуацію під контроль і вийти з кризової ситуації з мінімальними негативними наслідками.

Зміст та сутність операційної стратегії підприємства реалізується в наступному [1-7]:

- операційна стратегія є однією із функціональних стратегій корпоративної стратегії;
- операційна стратегія має бути узгоджена та комплексно й органічно взаємозв'язана із корпоративною стратегією та усіма іншими функціональними стратегіями;
- операційна стратегія повинна враховувати сукупність релевантних факторів зовнішнього середовища організації, серед яких основним є потреби споживачів;
- всі функціональні стратегії (операційна, маркетингова, фінансова та ін.) мають однаковий паритет. Вони не повинні конфліктувати між собою, а доповнювати і підтримувати одна одну;
- загальна (корпоративна) стратегія підприємства має не тільки враховувати, а й підсилити сильні сторони та усунути (зменшувати) слабкі позиції операційної стратегії через різні функціональні стратегії;
- операційна стратегія у сукупності з корпоративною та усіма функціональними стратегіями повинна охоплювати весь спектр діяльності компанії на довгостроковий період, в яких повинна бути передбачена можливість швидкого реагування на будь-які зміни в майбутньому;
- успіх сервісної організації на ринку на 20% залежить від правильно обраної стратегії і на 80% успіху від ефективної її реалізації [1]. За даними Harvard Business Review, приблизно 67% бізнес-стратегій зазнають невдачі через погане їх виконання [8];
- при реалізації загальної стратегії підприємства операційна стратегія відіграє важливу роль, оскільки пов'язана з процесами надання послуг, які у підприємств сфери обслуговування охоплюють усі підрозділи підприємства;
- операційна стратегія повинна розроблятися з урахуванням не тільки потреб споживачів, включаючи їх можливу динаміку, а й життєвого циклу сервісного продукту та операційних можливостей будь-якого сервісного підприємства;
- операційна стратегія має суттєвий вплив на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу, так як є одним із джерел конкурентних переваг.

Успіх операційної стратегії залежить, в першу чергу, від урахування вимог зовнішнього середовища (тобто умов, в яких організація намагається реалізувати свою стратегію); конкурентних

вимог відповідного ринку (сильних і слабких сторін конкурентів та прогнозування їх можливих дій); можливих напрямів розвитку стратегії організації; стадії життєвого циклу сервісного продукту та ін.

Для розроблення та розвитку операційної стратегії транспортного підприємства пропонується наступна процедура, основні етапи якої представлені на рис.1. Ця процедура включає п'ятнадцять етапів (блоків). Реальна кількість етапів даної процедури визначається обсягом (m) номенклатури нових та існуючих сервісних продуктів (блоки 7,8); інформативністю процесу розробки (блок 3), складністю та іншими аспектами, пов'язаними із розробленням операційної стратегії конкретного суб'єкта господарювання.

На першому етапі (блок 1 та 2) необхідно чітко сформулювати особливі загальні та функціональні стратегічні цілі конкретного транспортного підприємства. Цей етап є надзвичайно важливим, адже стосується правильного визначення основного елементу операційної стратегії - її цілей. У кожній організації існує своя унікальна місія, яка містить низку довгострокових цілей. Корпоративна стратегія, яка базується на місії, включає детальний опис типу бізнесу, яким транспортне підприємство бажає займатися, групи клієнтів, яких організація буде обслуговувати, базову систему цінностей бізнесу, а також економічні цілі, яких передбачається досягти. Операційна функція відповідає за ефективне управління ресурсами, які необхідні для виробництва сервісних продуктів організації. При правильно поставленому процесі розробки корпоративної стратегії система цілей операційної стратегії повинна логічно впливати із визначених основних стратегічних цілей транспортного підприємства. Адже ключові операційні рішення повинні прийматися шляхом узгодженості із загальними цілями організації зі стратегічної точки зору. При цьому система цілей операційної стратегії формує свою особливу операційну гілку загального дерева стратегічних цілей організації. Так, у межах розробки операційної стратегії для транспортних підприємств операційними цілями може бути: збільшення доходу (або прибутку) від перевезень, збільшення кількості постійних клієнтів; збільшення долі на певному ринку транспортних послуг; виведення нового сервісного продукту на ринок, збільшення грошового потоку від перевезень, зменшення витрат на перевезення, мінімізація транспортної роботи та ін. За даними Trissa Strategy Consulting, у 63% успішних компаній кожен бізнес-підрозділ узгоджується із загальною корпоративною стратегією [8]. Отже, операційна стратегія дозволяє організації досягти довгострокових цілей компанії, і для цього вона повинна бути узгоджена з корпоративною стратегією.

На наступному етапі (блок 3) необхідно сформувати інформаційний масив для забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень релевантною, повною, достовірною, економічною та іншою інформацією. Її можна зібрати використовуючи як формальні методи у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації так і неформальні методи [9]. Ці дані, в першу чергу, повинні підготувати маркетингова служба транспортного підприємства. В залежності від обсягу, якості та повноти підготовлених даних формується інформаційне середовище для прийняття стратегічних операційних рішень в умовах або визначеності (що мало ймовірно), або невизначеності, або ризику.

Для обґрунтованого розроблення операційної стратегії операційним менеджерам рекомендується вивчити та проаналізувати існуючий вітчизняний та міжнародний досвід щодо даної проблематики як основних конкурентів в транспортній галузі, так й інших успішних компаній (блок 4). Для цього доцільно провести маркетингове дослідження ринку щодо того, що конкуренти досліджуваного підприємства пропонують своїм клієнтам. Це дозволить максимально повно використати практику ведення операційної діяльності на певному ринку транспортних послуг.

Вдала операційна стратегія повинна базуватися, з однієї сторони, на вимогах ринку, з іншої – на наявних операційних ресурсах. Ринкові вимоги формуються на основі вивчення та аналізу потреб споживачів кожного сервісного продукту (СП) (блок 5).

У науковій літературі поки що немає єдиної думки стосовно термінів «сервісний продукт», «послуга». Згідно міжнародним нормативним документам: «продукт — результат діяльності або процесів; «послуги — результат безпосередньої взаємодії постачальника й споживача та внутрішньої діяльності постачальника із задоволення потреби споживача. Послуга може бути пов'язана з виробництвом і постачанням матеріальної продукції» [10]. На нашу думку термін «сервісний продукт» і «послуга» розглядаються як такі, що мають однаковий сенс, характеризуючи тип сучасного процесу обслуговування.

Маркетингові дослідження щодо потреб споживачів необхідно диференціювати за кожним видом послуги, адже для кожного i -го сервісного продукту, який пропонує транспортна компанія на ринку, відповідно розробляється своя операційна стратегія (блок 15): $i = 1, \dots, m$; де i – найменування

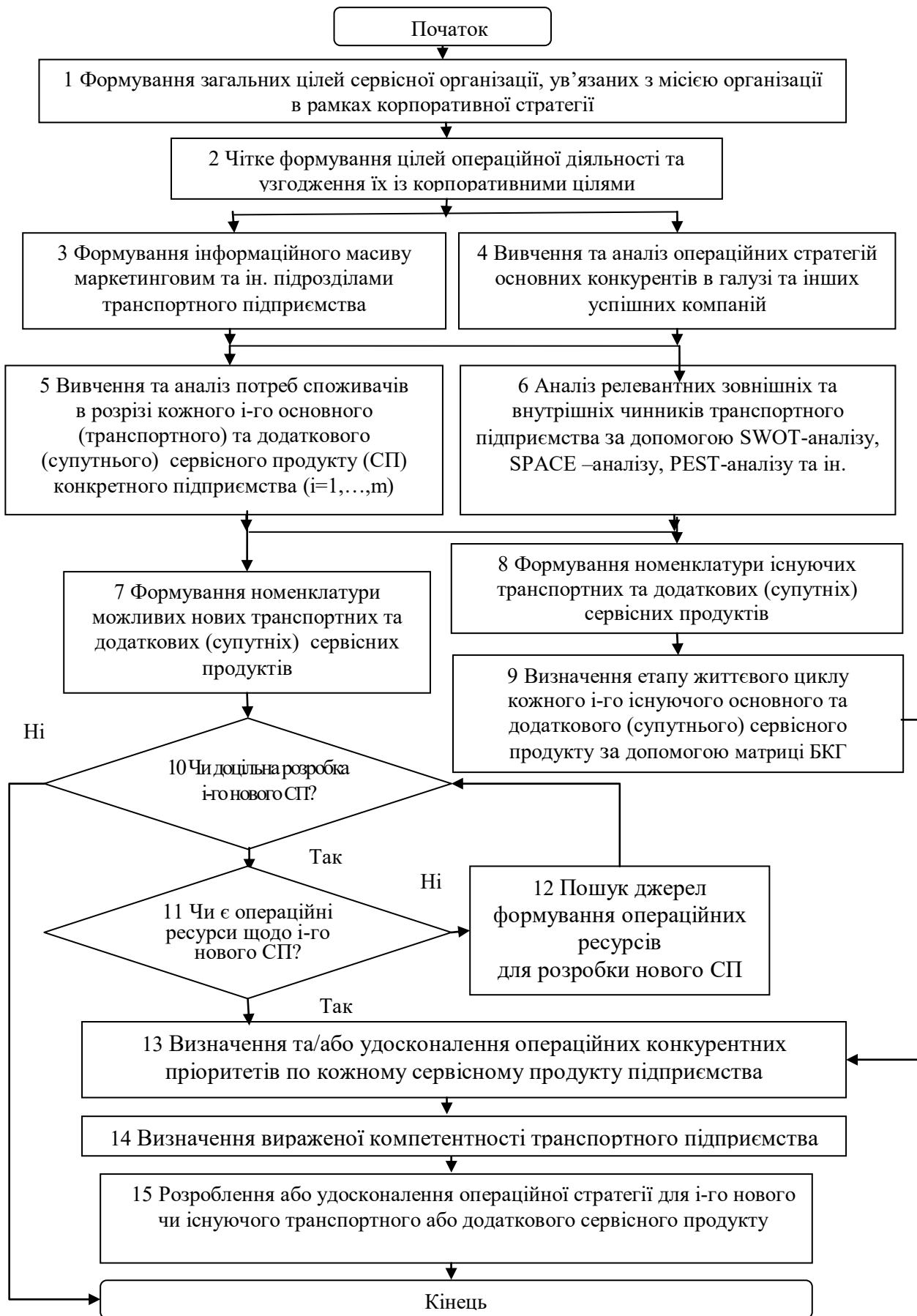


Рисунок 1 – Процедура розроблення операційної стратегії транспортного підприємства
 Figure 1 – Procedure for developing the operations strategy of a transport enterprise

i -го сервісного продукту; m – кількість сервісних продуктів, які розроблені (або проектуються) підприємством для реалізації на відповідному ринку.

Необхідно чітко розрізняти основний продукт, який купує клієнт та додаткові послуги, які часто супроводжують основну послугу. Так, основний продукт транспортного підприємства - це автомобільні/авіа/морські перевезення вантажів або пасажирів незалежно від того, які ці перевезення: міські; приміські; міжміські чи міжнародні. Транспортні підприємства в залежності від виду перевезень можуть пропонувати своїм клієнтам певний спектр додаткових (супутніх) послуг: бронювання квитка, експедування; інформаційні послуги з обробки замовлень, доставка вантажів, складування, інвентаризація, митне оформлення, тощо. Деякі послуги можуть пропонуватися безкоштовно, за інші необхідно платити, проте всі вони другорядні по відношенню до основної послуги - перевезення вантажів або пасажирів, в чому, власне, і полягає головне призначення будь-якого транспортного підприємства. Більшість основних послуг сервісних підприємств супроводжується цілим пакетом додаткових послуг, покликаних підвищити їхню цінність.

Безумовно співробітники будь-якої сервісної компанії в операційній діяльності мають, в першу чергу, орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, так як представлений на ринок сервісний продукт повинен максимально можливо задовольняти конкретні потреби клієнтів, мати реальну ціну, пропонуватися через зручні канали розподілу та активно просуватися.

Для визначення потреб клієнтів в нагоді може стати опитування клієнтів та партнерів (в т.ч. популярних і зручних сьогодні за допомогою електронної пошти, месенджерів, SMS-опитування та ін.), які повинні регулярно проводитися маркетологами підприємства. З них можна дізнатися, яких покращень клієнти хочуть бачити у сервісному процесі підприємства, як задовольняються їх відповідні потреби через пропозиції транспортної компанії та як залучаються клієнти порівняно з конкурентами. Отже, від якості маркетингових досліджень суттєво залежить успіх процесу розроблення операційної стратегії.

Для проведення аналізу отриманих релевантних даних щодо зовнішнього та внутрішнього середовища (блок 6) можуть бути використані такі відомі методи як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, PEST-аналіз та ін. SWOT-аналіз на основі детального дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє сформулювати реалістичне уявлення про сильні та слабкі сторони транспортного підприємства, ланцюгів зв'язків між ними, яке допоможе розробити надійну та обґрунтовану операційну стратегію. Метод SPACE використовується для аналізу позиції транспортного підприємства на ринку. В його основі чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства, які враховують специфіку конкретної сервісної організації. При застосуванні даного методу доцільно залучати компетентних фахівців. За допомогою PEST-аналізу оцінюється чотири основні групи чинників зовнішнього середовища підприємства: політичні, економічні, соціокультурні і технологічні та їх вплив на операційну діяльність підприємства.

Далі на основі результатів аналізу потреб споживачів (блок 5) та аналізу релевантних зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства (блок 6) формується номенклатура потенційно нових (блок 7) та вже існуючих (спроєктованих та впроваджених на ринок підприємством) (блок 8) транспортних (основних) і/або додаткових (супутніх) сервісних продуктів (СП). Дуже важливим аспектом для успішної конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг є необхідність вчасно виявити наявні потреби клієнтів у нових сервісних продуктах і при економічній доцільності вдало їх спроєктувати та успішно вийти з ними на ринок. Адже відомо, що своєчасний вихід на ринок з новим продуктом може забезпечити компанії на початку (хоч, як правило, і нетривалий час) монополю високої прибутки. Це пов'язано із монополюним становищем підприємства на цьому ринку через відсутність жорсткої конкуренції. Це ще раз підтверджує той факт, що для успішної розробки операційної стратегії важливо, щоб в тандемі з операційними менеджерами професійно працювала маркетингова служба транспортного підприємства.

Крім того для кожної існуючої транспортної і/або додаткової (супутньої) послуги визначається стадія життєвого циклу, яка визначена за допомогою матриці БКГ (блок 9). В основі матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ— BCG Matrix) є модель життєвого циклу продукту, відповідно до якої продукт у своєму розвитку проходить чотири стадії: 1) вихід на ринок (продукт — «знак питання»); 2) ріст (продукт — «зірка»); 3) зрілість (продукт — «грошовий мішок»); 4) спад (продукт — «собака») [4]. Аналіз існуючої номенклатури сервісної продукції підприємства на основі даної матриці дозволяє визначити, до якої стадії життєвого циклу можна віднести кожний конкретний вид продукції транспортного підприємства. Цей блок є теж дуже важливим, адже операційна стратегія повинна розроблятися з урахуванням відповідної стадії життєвого циклу сервісного продукту.

Для нових сервісних продуктів потреби в цьому блоці немає, адже в будь-якому випадку для них – це перша стадія життєвого циклу і її мета: вихід і закріплення на новому ринку. Стадія впровадження - це та фаза, на якій продажі залежать від зусиль, пов'язаних із просуванням і маркетингом. Отримання прибутку на даній стадії не може бути основною метою, так як операційна система з виробництва нового сервісного продукту знаходиться тільки на стадії апробації, послуги надаються у незначних обсягах, а конкурентоспроможність ґрунтується на його відмінних ознаках, а не на ціні. Основна вимога до операційної системи на цій стадії – це гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміну характеристик сервісного продукту (за необхідності). На цій стадії актуально ретельно продумати усі складові операційного процесу надання послуги. Якщо сервісний продукт буде успішним на цьому рівні, він перейде на наступну фазу, тобто зростання.

На етапі зростання організація приймає важливі рішення щодо майбутніх інвестицій, оптимального використання та збільшення наявного потенціалу. На другому етапі життєвого циклу сервісний продукт вдосконалюється і на порядок денний виходять такі критерії як ціна та витрати. При цьому обсяги продукції поступово збільшуються.

Найефективнішою з точки зору економічних показників діяльності підприємства є стадія зрілості, на якій основною економічною метою підприємства є отримання максимального прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації сервісних продуктів та мінімізації витрат на їх виробництво. Основне завдання операційних менеджерів на цій стадії зробити так, щоб вона тривала якомога довше. Для цього необхідно на стадіях росту та зрілості приймати вчасні стратегічні рішення щодо удосконалення сервісного продукту (блок 15) та підвищення ефективності операційних процесів.

І остання стадія, яка для операційних менеджерів та маркетологів є найскладнішою, фаза занепаду – це фаза, коли сервісні продукти можуть застаріти з точки зору технології та вимог клієнтів. Це попередження операційним менеджерам щодо зупинки виробництва даного продукту. Але на цій стадії можливе прийняття фахівцями обґрунтованого рішення щодо подальшої можливої його модернізації (блок 15). При цьому створення нових елементів сервісних продуктів і надання їх споживачам передбачає розробку, удосконалення та реалізацію ефективних операційних процесів. Якщо удосконалення продукту є неможливим, то необхідно продумати безболісне для організації виведення його з ринку.

Потім для потенційно нових сервісних продуктів відповідно визначається економічна, організаційна (блок 10) та операційна доцільність (блок 11) їх впровадження у виробництво на даному транспортному підприємстві. Для розроблення нового сервісного продукту необхідно, щоб у транспортного підприємства були достатніми усі необхідні операційні ресурси (блок 11). Операційні ресурси включають активи, процеси та можливості сервісної організації. При обґрунтуванні доцільності впровадження нового і-го продукту і відсутності наявних фінансових, технологічних, трудових, матеріальних та ін. операційних ресурсів варто шукати джерела їх формування (блок 12).

Основна увага при розробленні операційної стратегії повинна бути зосереджена на конкретних операційних можливостях за кожним сервісним продуктом (блок 13). Ці можливості називають операційними конкурентними пріоритетами. Організація може досягти успіху на ринку лише за рахунок їх досконалості. Отже, конкурентоспроможність - це здатність, яка реалізується операційною функцією, щоб забезпечити конкурентну перевагу організації у відповідній галузі на ринку. Шлях до успіху операційної стратегії полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів, зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів, а також те, на які компроміси прийдеться йти у випадку вибору того чи іншого варіанту. Добре продумані пріоритети дають підприємству суттєві переваги на ринку. Ефективними операційними стратегіями вважаються ті, впровадження яких забезпечує досягнення конкурентної переваги на ринку та формування основних компетенцій. Сильні сторони та унікальні ресурси організації – це основні компетенції, які організація повинна постійно вдосконалювати.

Конкурентної переваги можна досягти, розуміючи потреби та бажання клієнтів і пропонуючи їм відповідний сервісний продукт бажаної якості та вартості, з кращим рівнем обслуговування клієнтів у порівнянні із конкурентами та ін. В даному аспекті операційна стратегія через операційні конкурентні пріоритети виступає як зброя у конкурентній боротьбі, адже основна мета будь-якого бізнесу — забезпечити таку позицію на ринку, за допомогою якої він зможе залучити якомога більше клієнтів у порівнянні із конкурентами. Щоб досягти цього, операційні менеджери повинні плідно співпрацювати з маркетологами, щоб зрозуміти конкурентну ситуацію на ринку, в якому працює організація, і визначити важливі операційні конкурентні пріоритети.

Для транспортного підприємства такими пріоритетами можуть бути [11]:

-низькі витрати на перевезення та надання додаткових послуг;

- забезпечення якості перевезень та додаткових послуг;
- висока швидкість і зручність доставки (термін виконання замовлення) вантажів і пасажирів та надання додаткових послуг;
- надійність як перевізника щодо своєчасної доставки вантажів та пасажирів (гарантований час доставки);
- виконання перевезень сучасними транспортними засобами, що дозволяють своєчасно надавати інформаційні та інші додаткові послуги;
- своєчасне впровадження сервісної продукції на ринок;
- надання спектру додаткових послуг;
- здатність фірми реагувати на зміну попиту;
- «індивідуалізація» замовлення на перевезення та інші послуги згідно вимог клієнтів;
- комплексне виконання замовлення на перевезення та ін.

Так, наприклад Low-Cost авіакомпанії при розробленні операційної стратегії для забезпечення операційного конкурентного пріоритету «низькі витрати на перевезення», що узгоджується із корпоративною метою «низькі ціни на перевезення пасажирів», для оптимізації операційного процесу[12]:

- використовують оптимальну кількість місць для сидіння (часто максимально допустиму);
- залучають до перевізного процесу мінімальну кількість членів екіпажу;
- використовують один (іноді декілька) типів літаків для мінімізації витрат на технічне обслуговування;
- використовують передні і задні двері для швидшої посадки;
- якнайшвидше повертають літак у зворотній рейс (для максимально використання потужностей літака);
- застосовують онлайн-бронювання для мінімізації операційних витрат та ін.

На основі результатів блоку 13 визначається виражена компетентність транспортного підприємства (блок 14). Операційна функція дозволяє компанії знайти та реалізувати виражену компетентність на конкурентоспроможному ринку, яка дозволяє компанії залучати й зберігати споживачів за рахунок того, що вона реалізує сервісний продукт краще, ніж її конкуренти і завдяки цьому забезпечує його конкурентоспроможність.

Так, наприклад, великий парк нових автомобілів великої тоннажності буде відображати виражену компетентність фірми при умові, що переважна частина клієнтури має потребу в доставці великотоннажних вантажів або вантажів великими партіями (це буде свідчити про її конкурентоспроможність). Також вираженою компетентністю транспортної фірми на ринку може бути надання певного унікального набору основних і додаткових послуг, які потребують її клієнти.

В останньому блоці 15 в рамках операційної стратегії транспортного підприємства розробляються довгострокові рішення в розрізі усіх нових та вже впроваджених сервісних продуктів, а саме:

- стратегічні рішення щодо операційних потужностей: планування обсягу виробничих потужностей в розрізі усіх напрямів видів діяльності підприємства (тони, людино-години та ін.); визначення типу, марки, кількості, вантажопідйомності, необхідних технічних характеристик рухомого складу та інших основних виробничих засобів;

- стратегічні рішення щодо організації технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів: визначення способу та організація забезпечення проведення діагностики; технічних обслуговувань та ремонту рухомого складу (власними силами чи за допомогою сторонніх організацій) та ін.

- стратегічні рішення щодо забезпечення матеріальними ресурсами операційної діяльності, а саме: паливо-мастильними матеріалами; запасними частинами, шинами та ін.: визначення їх обсягу, якості, вартості; організація доставки; вибір постачальників та способу формування відносин з ними (кооперативного чи конкурентного); організація складського господарства; управління запасами та ін.;

- стратегічні рішення щодо забезпечення трудовими ресурсами, в першу чергу, водіями: кількість персоналу, його склад; розподіл, вимоги до персоналу, культура виробництва; система оплати праці та ін.;

- стратегічні рішення щодо фінансових ресурсів: джерела та обсяги фінансових ресурсів для розробки та реалізації операційної стратегії: джерела та обсяги власних, залучених та запозичених фінансових ресурсів, їх розподіл, в т.ч. обсяги інвестицій (за необхідності);

- стратегічні рішення щодо організації операційного процесу (проекування перевізного процесу);
- стратегічні рішення щодо розміщення підприємства: вибір місця розташування підприємства (для нових суб'єктів господарювання) та його зміна (для існуючих – за необхідності) з урахуванням переваг як для підприємства, так і для клієнтів;
- стратегічні рішення щодо забезпечення якості перевізного процесу та додаткових послуг: розроблення критеріїв якості на всіх етапах перевізного процесу та надання супутніх послуг; впровадження системи менеджменту якості та ін.;
- стратегічні рішення щодо часу виконання операційних процесів: оптимізація термінів виконання усіх операцій перевізного процесу та надання додаткових послуг та інші.

Висновки. Таким чином, застосування представленої у дослідженні процедури розроблення операційної стратегії транспортного підприємства дозволить операційним менеджерам формувати успішні операційні стратегії з урахуванням особливостей транспортної галузі та життєвого циклу сервісного продукту, а їх вдала реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління як операційною діяльністю, так і підприємством в цілому та забезпеченню його довгострокової конкурентоспроможності. Для розроблення результативної операційної стратегії у будь-якій компанії потрібна дуже тісна співпраця між маркетологами та менеджерами, відповідальними за операційну діяльність.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Jacobs F.R., Chase R.B., Aquilano N.J. Operations Management for Competitive Advantage. McGraw Hill Higher Education, 2001. 763 p.
2. Михайловська О. В. Операційний менеджмент. Київ: Кондор, 2008. 549 с.
3. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352с.
4. Трут О.О. Операційний менеджмент: Підручник. Київ: Академвидав. 2013. 346 с.
5. Heizer J., Render B. Principles of operations management. 12th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2017. 806 p.
6. Galloway Les P. Principles of Operations Management. 2nd Edition. Cengage Learning Business Press, 1998. 240 p.
7. Stevenson W. Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 928с.
8. Tips for better strategic planning in the transportation and logistics industry. Blog: The The cooperative logistics network Posted on June 23, 2021. URL:<https://www.thecooperativelogisticsnetwork.com/blog/2021/06/23/tips-for-better-strategic-planning-in-the-transportation-and-logistics-industry/>
9. Сніжко Л.Л., Бузун Т.М., Разводовська В.О. Моделювання як науковий інструмент обґрунтування управлінських рішень в операційній діяльності підприємств транспорту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науково-технічний збірник.* Київ: НТУ, 2021. Вип. 2 (49). С162-172. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-162-172.
10. ISO 8402:1994, Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary 2nd Edition, April 1, 1994. URL:https://global.ihc.com/doc_detail.cfm?document_name=ISO%208402&item_s_key=00043205
11. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. 3rd Ed. New York: Harper & Row., 1988. 777p.
12. Graham, B., T. Vowles (2006) “Carriers within carriers: a strategic response to low-cost airline competition”, *Transport Reviews*, Vol. 26, pp. 105-126.

REFERENCES

1. Jacobs F. R., Chase R. B. & Aquilano N. J. (2001). Operations Management for Competitive Advantage. McGraw Hill Higher Education, 2001. 763 p. [in English].
2. Mykhailovska, O. V. (2008). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Kyiv: Kondor [in Ukraine].
3. Kapinos H.I., Babii I.V.(2013). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukraine].
4. Trut, O. (2013). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Kyiv: Akademydav[in Ukraine].
5. Heizer J., Render B. (2017). Principles of operations management. New Jersey: Prentice Hall, [in English].

6. Galloway Les P. (1998). Principles of Operations Management. 2nd Edition. Cengage Learning Business Press [in English].
7. Stevenson, W. (2018). Operations Management. NY; McGraw-Hill Education [in English]
8. Tips for better strategic planning in the transportation and logistics industry (2021) Blog: The The cooperative logistics network URL:<https://www.thecooperativelogisticsnetwork.com/blog/2021/06/23/tips-for-better-strategic-planning-in-the-transportation-and-logistics-industry/> [in English].
9. Snizhko L.L., Buzun T.M., Razvodovska V.O. (2021). Modeliuvannia yak naukovyi instrument obruntuvannia upravlinskykh rishen v operatsiinii diialnosti pidpriemstv transportu. [Modeling as a scientific tool for substantiation of management decisions in operational activities of transport enterprises] Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky». Naukovo-tekhnicnyi zbirnyk. Kyiv: NTU, Vyp. 2 (49). [in Ukraine].
10. ISO 8402:1994, Quality Management and Quality Assurance – Vocabulary 2nd Edition, April 1, 1994. URL:https://global.ihs.com/doc_detail.cfm?document_name=ISO%208402&item_s_key=00043205
11. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri (1988). Management. 3rd Ed. New York: Harper & Row [in English].
12. Graham, B.,T. Vowles (2006). “Carriers within carriers: a strategic response to low-cost airline competition”, Transport Reviews, Vol. 26, pp. 105-126. [in English].

РЕФЕРАТ

Сніжко Л.Л. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту / Л.Л. Сніжко, О.М. Височило // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К.: НТУ, 2022. – Вип. 4 (54).

У статті на основі аналізу теоретико-методичних основ за темою дослідження детально описані усі аспекти та особливості, пов'язані зі специфікою розробки операційної стратегії для транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісних продуктів. Базовими у даній процедурі є етапи вивчення ринкових потреб; формування номенклатури сервісних продуктів; визначення життєвого циклу послуг; визначення та удосконалення операційних конкурентних пріоритетів та розробка стратегічних рішень в рамках операційної стратегії.

Об'єкт дослідження – процес розроблення операційної стратегії транспортних підприємств.

Мета дослідження – на основі аналізу теоретичних і методичних основ за темою дослідження розробити процедуру формування операційної стратегії транспортного підприємства з урахуванням особливостей транспортної галузі та життєвого циклу сервісного продукту.

Метод дослідження – методи системного аналізу та моделювання.

Виявлено, що особливо актуальними у даний час, в умовах загроз та невизначеності щодо зовнішнього середовища є потреба у відновленні та розвитку вітчизняної економіки. Без раціоналізації операційної діяльності транспортної галузі, яка займає в економіці держави вагоме місце, неможливо успішно реалізувати завдання по відновленню країни. Для досягнення цілей і виживання в сучасному конкурентному бізнес-середовищі, в умовах загроз та невизначеності щодо зовнішнього середовища транспортні організації повинні орієнтуватися на операційні стратегії.

Ці стратегії передбачають оптимальне використання всіх операційних ресурсів організації, включають широкий спектр стратегічних рішень, а так усі можливі кризові обставини, які особливо притаманні перевізникам. Розроблення операційної стратегії транспортного підприємства повинно базуватися на релевантній інформації, отриманій в результаті проведення ретельних маркетингових досліджень.

Результати статті можуть бути використані для розроблення операційної стратегії в управлінні операційною діяльністю як підприємств транспорту, так і інших суб'єктів господарювання різних видів діяльності незалежно від організаційно-правової форми та форми власності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ; МАРКЕТИНГ; ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ; ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, СЕРВІСНИЙ ПРОДУКТ; СТРАТЕГІЯ; ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Snizhko L.L., Vysochylo O.M. Peculiarities of the development of the operations strategy of transport enterprises taking into account the life cycle of the service product. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: National Transport University, 2022. – Issue 4 (54).

The article, based on the analysis of the theoretical and methodological foundations of the research topic, describes in detail all aspects and features related to the specifics of developing an operations strategy for transport enterprises, considering the life cycle of service products. Basic in this procedure are the stages of studying market needs; formation of the nomenclature of service products; determination of the life cycle of services; definition and improvement of operational competitive priorities and development of strategic solutions within the framework of the operations strategy.

The object of research is the process of developing the operations strategy of transport enterprises.

The purpose of the study is to develop a procedure for forming the operations strategy of a transport enterprise based on the analysis of the theoretical and methodological foundations of the research topic, considering the peculiarities of the transport industry and the life cycle of the service product.

Research method – methods of system analysis and modeling.

It was found that the need for the restoration and development of the domestic economy is especially relevant now, in the conditions of threats and uncertainty regarding the external environment. Without rationalization of the operational activity of the transport industry, which occupies an important place in the economy of the state, it is impossible to successfully implement the task of restoring the country. In order to achieve goals and survive in today's competitive business environment, in conditions of threats and uncertainty regarding the external environment, transport organizations must focus on operations strategies.

These strategies provide for the optimal use of all operational resources of the organization, include a wide range of strategic decisions, as well as all possible crisis circumstances, which are especially characteristic of carriers. The development of the operations strategy of a transport company should be based on relevant information obtained as a result of thorough marketing research.

The results of the article can be used to develop an operations strategy in the management of operational activities of both transport enterprises and other business entities of various types of activity, regardless of the organizational and legal form and form of ownership

KEY WORDS: LIFE CYCLE; MARKETING; OPERATIONAL ACTIVITY; OPERATIONS STRATEGY, SERVICE PRODUCT; STRATEGY; TRANSPORT ENTERPRISE

АВТОРИ:

Сніжко Лариса Леонідівна, кандидат економічних наук, Національний транспортний університет, доцент кафедри менеджменту, e-mail: l.snizhko@ntu.edu.ua, тел. +380985201640, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка 1, к. 242, orcid.org/0000-0002-8623-7185

Височило Оксана Миколаївна, Національний транспортний університет, старший викладач кафедри менеджменту, e-mail: visochiloksena@ukr.net, tel. +380504476336, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка 1, к. 241, orcid.org/0000-0002-6187-2801

AUTHOR:

Snizhko Larisa L., Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, National Transport University, Associate Professor, Department of Management, e-mail: l.snizhko@ntu.edu.ua, tel. +380985201640, Ukraine, 01010, Kyiv, str. M. Omelyanovich-Pavlenko, 1, of. 242, orcid.org/0000-0002-8623-7185

Vysochylo Oksana M., National Transport University, Senior Lecturer of the Department of management, e-mail: visochiloksena@ukr.net, tel. +380504476336, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Omelyanovich-Pavlenka, 1, of. 241, orcid.org 0000-0002-6187-2801

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Роскладка Наталія Олександрівна, доктор економічних наук, професор, Державний торговельно- економічний університет, професор кафедри туризму та рекреації, м. Київ, Україна

Ложачевська Олена Михайлівна, доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, завідувач кафедри менеджменту, м. Київ, Україна.

REVIEWER:

Roskladka Natalia O., Doctor of Economics, Professor, State University of Trade and Economics, professor of the department of tourism and recreation, Kyiv, Ukraine.

Lozhachevska Olena M., Doctor of Economics, Professor, National Transport University, head of the department of management, Kyiv, Ukraine.