

УДК 338.3:504.03

JEL Classification: I31, L60, O44, Q56

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).133-142](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).133-142)

А.О. Левченко, проф., кандидат екон. наук

С.В. Коваленко, викл.

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації

У статті визначено, що удосконалення операційного менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємства є невід'ємною складовою успіху в сучасному бізнес-середовищі. Врахування аспектів сталості дозволяє підприємствам досягти ефективності, знизити витрати, підвищити якість продукції та ступінь задоволеності споживачів, а також зменшити негативний вплив на довкілля сприяючи при цьому соціальному розвитку суспільства.

У статті досліджено сутність категорії операційний менеджмент та встановлено, що дотримання політики сталого розвитку корелюється із полем функціональної діяльності даного типу управління в контексті посилення процесів глобалізації, цифровізації та ризикованості господарської діяльності. Проаналізовано ключові екологічні практики, що сприяють посиленню економічної та фінансової стійкості організацій, насамперед використання екологічно чистих технологій, зменшення викидів та забруднення, ефективне використання ресурсів та переробки відходів для забезпечення екологічної сталості.

Авторами викладено основні напрями удосконалення системи операційного менеджменту з урахуванням політики сталого розвитку. Важливим кроком в даному процесі є аналіз та визначення ключових показників ефективності, що дозволяє підприємствам орієнтуватися на досягнення конкретних цілей та оцінювати ефективність своїх операцій в напрямі забезпечення сталого розвитку. Наступним етапом забезпечення економічної стійкості є впровадження системи управління якістю, орієнтованої на сталість, який включає визначення стандартів якості, процедур контролю та поліпшення якості продукції із дотриманням екологічних норм та стандартів. Впровадження системи управління якістю на засадах стійкості сприяє виготовленню продукції стабільної якості, зменшенню відходів та покращенню задоволеності клієнтів. Ще одним напрямом удосконалення операційного менеджменту автори вбачають в оптимізації ланцюга постачань та налагодженні співпраці із постачальниками, які підтримують політику забезпечення сталості. Вдосконалення процесів управління постачаннями забезпечує ефективність та сталість у ланцюгу постачань, зменшує ризики та оптимізує логістику. Вдосконалення процесів та впровадження інновацій відіграє вагомий роль під час впровадження політики сталого розвитку в діяльність організації, оскільки передбачає постійне поліпшення процесів, впровадження новітніх технологій та інновацій, що спрямовані на збереження екології, забезпечення безпеки праці та задоволення суспільних потреб. В статті підкреслено, що здійснення операційної діяльності на засадах соціальної відповідальності із покращенням ставлення до персоналу, споживачів та інших груп стейкхолдерів підкреслює розуміння організації своєї ролі в соціальному розвитку суспільства та посилює її конкурентну позицію на ринку.

**сталий розвиток, операційний менеджмент, екологія, соціальна відповідальність, управління якістю, ключові показники ефективності**

**Постановка проблеми.** Сталый розвиток підприємств та організацій на сьогодні набуває все більшого значення в контексті посилення індустріалізації, урбанізації, глобалізації, загального погіршення екології та посилення уваги громадськості до ефективного та раціонального використання наявних природних ресурсів, зростання ролі людини у процесі виробничої діяльності, констатування першочергової необхідності забезпечення потреб індивідуумів в економічних процесах.

З огляду на те, що ключовими показниками забезпечення сталого розвитку економічних систем виступає збалансування власне економічної, соціальної та екологічної складової їх діяльності, що втілюється у планомірному економічному розвитку, удосконаленні поточного та перспективного господарювання із дотриманням суспільних вимог щодо екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів із врахуванням потреб майбутніх поколінь, покращення суспільного добробуту та забезпечення потреб персоналу, одним із основних видів менеджменту, який спрямований на досягнення вищезазначеного є власне операційний менеджмент.

Хоча переважна більшість українських компаній на сьогоднішній день має в пріоритеті економічні показники та власне прибуток, однак умови функціонування сучасного бізнесу вимагають від них переорієнтації та врахування в стратегічному розвитку підходу, за якого стійкість та соціальна відповідальність відіграватимуть ключове значення для довгострокової конкурентоспроможності. Змінити погляд в бік сталого розвитку можливо за умови налагодження ефективної системи операційного менеджменту, оскільки, перш за все, його перебудова допоможе суттєво скоротити витрати, наростити продуктивність, забезпечити відповідну якість, оптимізувати використання ресурсів та матеріалів. В кінцевому результаті все це має призвести до підвищення прибутковості, яка виступає одним із ключових факторів економічної стійкості. Окрім цього, в функціональне поле операційного менеджменту підпадає забезпечення стійкості соціальної та екологічної за рахунок соціально відповідального відношення до персоналу, стейкхолдерів та впровадження екологічних технологій у операційний процес, що і обумовлює актуальність проведеного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення проблематики удосконалення підходу до операційного менеджменту на засадах сталого розвитку піднімалось в дослідженнях низки вчених та науковців. Зокрема, менеджмент сталого розвитку промислових підприємств ґрунтовно розглядався у колективній праці [1]. Вплив міграційних, глобалізаційних та екологічних зрушень на операційну діяльність визначено групою авторів у доробку [2]. Питання впровадження екологічного менеджменту у виробничу діяльність підприємств досліджували вчені Андрушків Б., Мельник Л., Артеменко О. [3, 4]. Горлова О. та Головченко О. [5] вивчали взаємозв'язок удосконалення якості продукції та підвищення рівня соціальної відповідальності в контексті їх впливу на досягнення організацією сталого розвитку. Ч. Крачунов та К. Дімітрова [6] наголошують, що одним із факторів сталого розвитку є підвищення рівня якості продукції за рахунок формування відповідної корпоративної культури. Формуванню системи індикаторів визначення оцінки рівня сталого розвитку присвячена робота Нестеренка О. [7]. Однак, до кінця невирішеними залишаються питання формування комплексної програми дій для поліпшення системи операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організацій з урахуванням посилення кризових явищ в економіці, відтоку людських ресурсів та появою низки екологічних проблем в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті виступає дослідження сутності операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку, визначення його ролі для забезпечення стійкого функціонування організації та окреслення ключових напрямів удосконалення операційної діяльності для забезпечення сталості, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність операційного менеджменту, власне, полягає у раціональному, продуктивному управлінні процесами та ресурсами організацій для забезпечення її ефективності, що за дотримання принципів сталого розвитку сприятиме нарощенню стійкості функціонування та конкурентоспроможності

в глобалізованому просторі. Загалом, досліджуючи думки вчених, можемо прослідкувати різні підходи в трактуванням даної категорії, які зосереджені, насамперед, на:

- акценті на управлінні виробничими системами, коли в основу операційного менеджменту покладено менеджмент виробничих процесів;
- акценті на розподілі ресурсів організації для отримання кінцевого результату – продукту, послуги чи управлінського рішення;
- управління операціями, що складають цикл господарської діяльності організації – від ідеї до кінцевого продукту [8].

Оцінювання ефективності системи сталого розвитку виробничої діяльності підприємств, як правило, оцінюється за використання ряду показників, до яких прийнято відносити:

- зміну конкурентних позицій підприємства на ринку;
- динаміка якісних змін системи менеджменту бізнес-процесів;
- зміну рівня виробництва та основні показники фінансово-економічного розвитку;
- зміну фінансово-економічного забезпечення, виділеного на дотримання політики сталого розвитку підприємства [1].

А саме забезпечення сталого розвитку діяльності організації визначається у якості такого, що забезпечує економічне зростання та соціальний добробут за умов ощадливого використання ресурсів і урахування інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу у безпечному і здоровому довкіллі [9].

Зауважимо, що на думку вітчизняних вчених, ключовими областями менеджменту, що дадуть змогу запровадити принципи сталого розвитку у господарську діяльність є, перш за все, кадровий та операційний менеджмент, оскільки із плином часу та еволюцією економічної діяльності методики управління змінилися, формуючи нові підходи, напрями і теорії, менеджменту серед яких можна виокремити ціннісну пропозицію працівникам від роботодавця (*employee value proposition*), суспільну економіку (*gig-economics*) та ощадливе виробництво (*lean management*), що і уособлює в кінцевому вигляді вимоги, що висувуються науковцями до сучасного менеджменту, як науки – управління ресурсами компанії для отримання не лише суто економічного (споживчого) ефекту, а й ефекту соціального, спрямованого на досягнення суспільного добробуту [9]. Цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту, роботизація зумовила перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, наштовхує на необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання. Зміна ролі людини в сучасній економіці також загострює надання гарантій соціальної підтримки в ключі зміни вимог до працівників на сучасному ринку праці з огляду на інтелектуалізацію трудової діяльності та зниження питомої ваги праці ручної, фізичної, зниження гарантій працевлаштування з позиції поширення фрілансу та альтернативних форм зайнятості, тощо. Тож, удосконалення операційного менеджменту на засадах сталого розвитку актуалізується в сучасних економічних умовах.

Зарубіжні компанії активно впроваджують підхід сталості розвитку у своє функціонування. Одним із прикладів успішної реалізації операційного менеджменту як засобу для досягнення економічної та соціальної стійкості виступають компанії «Interface», «Patagonia», «Ørsted», «Natura», які активно впроваджують практики сталого розвитку у своїй діяльності. Ключовими метриками виступає використання екологічно чистих матеріалів, зменшення відходів та вуглецевого сліду виробництва, політика збереження природних ресурсів. Крім того, компанії підтримують низку

соціальних проєктів та працюють з місцевими громадами. Як показує практика, такий підхід не лише забезпечує стійкий розвиток бізнесу, але й підвищує довіру клієнтів та зміцнює репутацію бренду та його імідж [10].

Серед українських підприємств варто виділити низку, які також впроваджують підхід, орієнтований на сталий розвиток. До них можна віднести потужні компанії, як аграрний холдинг KERNEL, НАК «Нафтогаз», так і невеликі підприємства, які будуть екологічно та соціально свідомий бізнес, зважаючи на ситуацію, яка склалась в Україні після повномасштабного вторгнення та екологічну кризу, яка кожен день посилюється від ведення військових дій на території нашої держави.

Як зазначають Коваленко Н.В., Ходаківська О.В., Зось-Кіор М.В. та Клименчукова Н.С., здійснення операційної діяльності охоплює процеси прийняття рішень, що стосуються визначення виробничої потужності, календарного планування у залежності від поведінки споживача, управління запасами, оцінки та якості продукції, навчання персоналу навичкам роботи із клієнтами, поєднання маркетингових та операційних функцій у напрямі визначення специфіки потреб кожного регіону та їх впливу на операційну діяльність, тощо [2]. Тож, згідно, із вищезазначеним, приходимо до висновку, що удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку варто здійснювати у декількох напрямках.

Насамперед, це стосується аналізу та визначення ключових показників ефективності із урахуванням вимог стійкості функціонування. Ключові показники ефективності ґрунтуються на визначенні та конкретизації цілей функціонування організації із паралельною оцінкою ефективності операцій, що здійснюються в виробничій діяльності. Врахування безпосередньо принципів сталого розвитку під час формулювання даних показників дасть змогу спрямувати діяльність як виробничих підрозділів, так і персонал на їх забезпечення, стимулюватиме соціально відповідальну діяльність, що позитивно вплине на ощадливе виробництво, його екологізацію, ресурсозбереження, професійний розвиток працівників, тощо.

Загалом, впровадження ключових показників ефективності за засадах сталого розвитку в систему операційного менеджменту, перш за все, передбачає детальний аналіз поточного стану процесів та визначення основних параметрів, що є головними для власне забезпечення ефективності підприємства. Сюди входить критичний огляд виробничих процесів, процесів, що пов'язані із постачанням сировини, матеріалів та комплектуючих, логістичної діяльності, управління запасами, безпосереднього обслуговування споживачів, а також інших функціональних областей, що відіграють ключову роль в операційній діяльності для подальшого розуміння всієї системи процесів, що відбуваються протягом виробничого циклу організації, виявлення потенційних проблем, а також розробки напрямів їх подальшого вдосконалення [11]. З огляду на дотримання принципів сталого розвитку менеджмент компанії особливу увагу має звернути на детальну оцінку використання ресурсів, їх ощадливе застосування, рівень викидів та забруднення оточуючого середовища, також дотримання стандартів якості та безпеки як працівників, так і жителів прилеглих територій, соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею персоналу, тощо.

Після підготовчого етапу розпочинається власне сам процес визначення ключових показників ефективності (KPI). В рамках запровадження політики сталого розвитку операційна діяльність організації має забезпечуватися показниками, що спрямовані на формування в перспективі екологічної, соціальної та економічної стійкості. Зокрема, соціально відповідальні компанії часто зосереджуються на показниках енергоефективності, запровадженні практики використання вторинних

ресурсів, зменшення рівня викидів парникових газів, виробничих відходів та подальшої їх переробки, зростання рівня безпеки операційної діяльності, налагодження контактів із стейкхолдерами, тощо [1].

Практика застосування ключових показників ефективності при дотримання політики сталого розвитку дозволяє керівництву вимірювати та контролювати власний прогрес у досягненні стійкості, а також вчасно запроваджувати заходи, що забезпечать їх зростання, що в подальшому позитивно вплине на конкурентоспроможність організації в довготривалій перспективі.

Однак, окрім специфічних, наведених вище показників, на сталий розвиток також впливає система чинників, які власне забезпечують стійкість економічну, досягнення якої і є стрижнем сталості. Відповідно, в поле уваги обов'язково мають потрапляти показники, що вимірюватимуть якість продукції (відсоток браку, відповідність очікуванням клієнтів, відхилення від запроваджених стандартів якості), строки поставки (швидкість та точність виконання замовлень, що прийнято вимірювати показниками середнього терміну поставок, відсотком вчасно доставлених та, навпаки, прострочених замовлень), ефективності використання ресурсів (витрати на одиницю продукції, рівня отриманих відходів, продуктивності праці, тощо). На основі системи ключових показників формується операційна стратегія, що дозволяє розробити шляхи покращення управління операційними процесами в цілому.

Доцільним також вважаємо запровадження практики оцінки рівня щастя на кожному підприємстві, що в кінцевому результаті на його основі дозволить встановити ті ключові показники ефективності, які будуть доцільні в кожному конкретному випадку. Оцінювати рівень задоволеності працівників можна за допомогою «індикатора корпоративного щастя» шляхом онлайн-анкетування, запропонованого Нестеренком О., за показниками матеріального, морального, психологічного, соціального та екологічного благополуччя. До анкети автор пропонує включати питання щодо загальної оцінки задоволеності умовами та характером праці; ергономічних та технічних умов праці; матеріальної та моральної компенсації; оцінки рівня співробітництва, порозуміння та довіри в колективі, можливості психологічного розвантаження, тощо [7].

Загалом, після визначення тих показників, які мають бути досягненні організацією в перспективі варто вибудувати підхід до операційної діяльності, який би включав запровадження екологічно сталих практик в усі її функціональні сфери, що має ґрунтуватися на наступних засадах.

1. Запровадження політики зниження шкідливих викидів та забруднення оточуючого середовища. У безпосередній виробничій діяльності це може реалізовуватися під час застосування технологій, що будуть спрямовані на зниження викидів шкідливих речовин до води, ґрунтів, атмосфери за рахунок встановлення сучасних систем фільтрації, очищення викидів, повторного використання водних ресурсів, запровадження стандартів екологічної безпеки в організації, що сприяє зниженню екологічної шкоди виробничих процесів.

2. Ощадливе та раціональне використання енергетичних, водних, сировинних та інших ресурсів. Такі практики можливі під час запровадження енергоефективних технологій, вторинної переробки, застосування вторинних матеріалів, зниження витрат та мінімізації відходів. За можливості відбувається перехід на відновлювальні джерела енергії (сонячна, вітрова, геотермальна). Побудова тепло-електро станцій на біомасі є досить популярним та виправданим підходом до підтримання сталого розвитку для багатьох галузей господарства. Для цього запроваджується енергоаудит, визначаються основні області енерговитрат та розробляються заходи щодо їх зниження.

3. Базуючись на попередньому пункті, поширення набуває практика переробки та екологічної утилізації відходів на основі їх розділення, використання відновлювальних матеріалів, пакування, вторинного застосування вже використаних ресурсів, так званого рециклінгу, тощо.

4. Використання екологічно чистих матеріалів та технологій, які за своєю природою мають нижчий негативний вплив на довкілля. Мова йде про біорозкладні матеріали, пакування, тощо.

5. Впровадження соціально відповідального підходу в операційну діяльність, що ґрунтується та твердженні першочергової важливості забезпечення безпечних умов праці, підтримання здоров'я персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, врахування інтересів суспільства, налагодження взаємної співпраці із представниками місцевих громад, органами місцевої влади, активістами та іншими стейкхолдерами, врахування їх потреб та інтересів, здійснення спільних ініціатив та соціальних проєктів, що сприятимуть суспільному благополуччю та розвитку з метою покращення екологічної сталості.

6. Дотримання екологічних стандартів та регуляторних вимог, прописаних у нормативних документах, що мають відношення до охорони довколишнього середовища, що сприятиме уникненню штрафних санкцій, формуватиме довіру клієнтів та громадськості, допоможе підтримувати імідж, покращуватиме репутацію організації та власне сталість виробничих процесів, що в кінцевому результаті спричинить розширення обсягів діяльності за рахунок підтримки лояльності існуючих та появи нових споживачів [3, 4].

Розглянемо декілька прикладів запровадження екологічно сталих практик безпосередньо в операційну діяльність організації для підтримання вектору сталого розвитку не лише під час здійснення безпосередньої виробничої діяльності з виготовлення продукції/надання послуг.

Впровадження системи операційного менеджменту включає в себе організацію усіх операційних процесів, починаючи від налагодження постачання ресурсів до виготовлення та відвантаження кінцевої продукції. Дотримання політики сталого розвитку передбачає застосування її принципів уже з перших етапів пошуку постачальників, які мають вести бізнесову діяльність, орієнтуючись на ті соціальні та екологічні стандарти, що сприяють розвитку економічно стійкої господарської діяльності. Налагодження партнерських відносин із постачальниками на основі дотримання соціально-етичних норм та взаємоузгоджених принципів екологічності та відповідальності сприятиме підтримці якості продукції, а також зменшуватиме ризики, що прямо чи опосередковано впливатимуть на сталість постачання ресурсів.

Оптимізація постачання в ключі впровадження практик управління запасами та ефективності використання наявних ресурсів, а отже і політики зниження відходів, має бути досягнута за рахунок попереднього прогнозування попиту та планування виробництва, застосування підходів, що дозволяють оптимізувати запаси та мінімізувати витрати, ґрунтуючись на запровадженні дієвих механізмів контролю запасів.

Важливим в даному випадку є дотримання тих інноваційних та технологічних рішень, що дозволяють оптимізувати процеси постачання, зокрема впровадження систем управління ланцюгом постачань (Supply Chain Management), застосування автоматизації та інформаційних технологій в даному напрямі з урахуванням вимог до екологічної стійкості (зниження ресурсо- та енергозатрат, мінімізацію забруднення, використання екологічних технологій, тощо), що в свою чергу сприятиме формуванню

позитивного іміджу компанії в суспільстві за рахунок дотримання соціальних та екологічних зобов'язань [12].

Як було зазначено вище, формування ключових показників визначає і ті сфери, в яких власне мають відбуватися якісні зміни для спрямування організаційного розвитку в напрямі сталості та стійкості функціонування. Одним із основоположних напрямів даного процесу ми вбачаємо у формуванні в організації системи управління якістю, кінцевим призначенням якої в контексті застосування принципів сталого розвитку, має бути забезпечення стабільної якості продукції на фоні дотримання політики зменшення відходів та задоволеності споживачів із одночасною мінімізацією негативного впливу на довкілля та нарощення ресурсоощадливості. Зауважимо, що політика сталого розвитку за своєю сутністю посилює вимоги до якості продукції, а отже виводить її на новий, більш конкурентоздатний рівень, підвищуючи ефективність функціонування організації.

Зокрема, ключовим параметром під час побудови системи управління якістю, орієнтованої на сталість, є запровадження відповідних стандартів якості, наприклад, використання в господарській діяльності екологічно чистих матеріалів, нарощення ефективності використання енергії та ресурсів, зменшення кількості відходів, їх вторинна переробка, зниження забрудненості оточуючого середовища, тощо.

Варто додати, що під час формування та впровадження системи управління якістю організації важливо враховувати думку безпосередніх та потенційних клієнтів стосовно бажаної якості продукції, створювати можливості до залучення їх до власне процесу поліпшення якості продукції. Такий підхід має стратегічну орієнтованість, оскільки дозволяє не лише закрити потребу споживачів у товарі, а й сформувати уяву щодо потенційних напрямів удосконалення продуктів організації. Окрім цього, інтеграція системи управління якістю до стратегічного менеджменту компанії, насамперед, поєднання її з підсистемами соціально відповідальної діяльності та екологічного менеджменту дасть змогу забезпечити гармонійний стійкий розвиток підприємства в майбутньому [5].

Важливим елементом системи управління якістю має стати впровадження контрольних процедур, що дозволятимуть вчасно виявляти та усувати невідповідність між кінцевим та запланованим результатом. При цьому, в ракурсі орієнтації на сталий розвиток, додатковим етапом процедури контролю має стати акцентування на дотриманні екологічної безпеки та ефективному використанні ресурсів.

Дотримання курсу сталого розвитку неможливе без впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень, які б власне забезпечували ті вимоги, які диктує сьогодення. А, відповідно, в операційній діяльності актуальності набирає пошук новітніх способів здійснення операційних завдань, оптимізації використання ресурсів та зниження масової частки відходів, викидів з урахуванням принципів сталості.

Першим кроком до вдосконалення операційних процесів є здійснення процесного аналізу, за допомогою якого відбувається виявлення вузьких місць, зайвих операцій, неефективних процесів, що стримують подальший розвиток організації. Цьому сприяє застосування таких методик як Lean та Six Sigma, тощо, які допомагають виявити перспективні шляхи поліпшення операційного менеджменту. Сучасні технології сприяють поширенню застосування штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів, використання Інтернету речей (IoT), технологій блокчейну, що допомагатимуть відслідковувати поточний стан справ та сприятимуть формуванню стійких ланцюгів доданої вартості.

Особливої актуальності набувають екологічно орієнтовані інновації, які сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, маючи при цьому менший негативний вплив на оточуюче середовища та стимулюють перехід до зеленої економіки.

Загалом, інноваційний розвиток має стати перманентною процедурою в господарюванні підприємств, оскільки постійне удосконалення на основі зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів, особливо персоналу, виступає ключовим фактором успіху організації для досягнення стійкості функціонування та покращення його соціальних показників. Безперечний позитивний ефект від впровадження інновацій, орієнтованих на сталий розвиток виявляється і у підвищенні продуктивності виробництва, нарощенні якості, мінімізації витрат, а формування інноваційної культури сприяє залученню талановитих працівників, що підвищуватиме конкурентоздатність організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підбиваючи підсумки нашого дослідження, зауважимо, що удосконалення операційного менеджменту виступає важливим інструментом для досягнення економічної та соціальної стійкості бізнесу. Ключовими елементами успішного удосконалення операційного менеджменту, на думку авторів, є аналіз та визначення ключових показників ефективності, впровадження дієвої системи управління якістю із урахуванням принципів сталого розвитку, оптимізація ланцюга постачань згідно до новітніх методик, використання екологічно сталих практик та вдосконалення процесів та впровадження інновацій. Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає постійної уваги до змін у бізнес-середовищі та гнучкості для впровадження нових підходів та технологій в операційній діяльності, за рахунок чого підприємство зможе забезпечити своє місце на ринку та стати успішним у довгостроковій перспективі. Перспективу подальших досліджень вбачаємо у ґрунтовному дослідженні питання впровадження екологічного менеджменту в операційну діяльність організацій з огляду на критичне погіршення екології в Україні для підтримання політики сталого розвитку вітчизняних підприємств.

## Список літератури

1. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
2. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 164-170.
3. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Інтеграція екологічної складової у практичне виробниче середовище з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2015. № 1(1). С. 69-75.
4. Артеменко О. О. Екологічний менеджмент, як основна складова розв'язання екологічних проблем на виробництві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 102-109.
5. Горлова О., Головченко О. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку та управління якістю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 4. С. 77-91.
6. Крачунов Ч., Дімітрова К. Культура якості – фактор сталого розвитку організацій шляхом застосування загального управління якістю. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Автоматика, вимірювання та керування*. 2015. № 821. С. 123-13.
7. Нестеренко О. О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15(2). С. 44-50.

8. Карпенко Ю. В., Пенова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98.
9. Жарова Л. В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину. *Економіка та право*. 2018. № 2. С. 132-139.
10. Бізнеси із "зеленими" серцями: чотири корпорації, рухомі екомісіями. URL:[https://ipress.ua/articles/biznesy\\_iz\\_zelenymy\\_sertsyamy\\_chotyry\\_korporatsii\\_ruhomi\\_ekomisiyam\\_u\\_314738.html](https://ipress.ua/articles/biznesy_iz_zelenymy_sertsyamy_chotyry_korporatsii_ruhomi_ekomisiyam_u_314738.html) (дата звернення: 16.07.2023).
11. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Контроль впровадження стратегії сталого розвитку на промисловому підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 2. С. 19–26.
12. Бойченко М. В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 148-152.

## References

1. Voronkova, V.H., & Metelenko, N.H. (Eds). (2021). *Management of sustainable development of an industrial enterprise: theory and practice: a collective monograph*. Zaporizhzhia : Helvetika Publishing House.
2. Kovalenko, N.V., Khodakivska, O.V., Zos-Kior, M.V., & Klymenchukova, N. S. (2022). Operatsiina diialnist na osnovi metodiv krytychnoi otsinky pidpryiemstva v umovakh hlobalizatsii, mihratsiinykh ryzykiv, staloho rozvytku ta upravlinnia innovatsiinykh zminamy [Operational activities based on methods of critical evaluation of the enterprise in the context of globalisation, migration risks, sustainable development and management of innovative changes]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini - Formation of market relations in Ukraine*, 2, 164-170 [in Ukrainian].
3. Andrushkiv, B.M., & Melnyk, L.M. (2015). Intehratsiia ekolohichnoi skladovoi u praktychne vyrobnyche seredovyshche z metoiu zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstva [Integration of the environmental component into the practical production environment to ensure sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho natsionalnoho ahroekolohichnoho universytetu - Bulletin of the Zhytomyr National Agroecological University*, 1(1), 69-75 [in Ukrainian].
4. Artemenko, O.O. (2018). Ekolohichniy menedzhment, yak osnovna skladova rozviazannia ekolohichnykh problem na vyrobnytstvi [Environmental management as the main component of solving environmental problems in production]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka - Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 193, 102-109 [in Ukrainian].
5. Horlova, O., & Holovchenko, O. (2018). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia yakistiu [Corporate social responsibility in the context of sustainable development and quality management.]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu - Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 4, 77-91 [in Ukrainian].
6. Krachunov, Ch., & Dimitrova, K. (2015). Kultura yakosti – faktor staloho rozvytku orhanizatsii shliakhom zastosuvannia zahalnoho upravlinnia yakistiu [Quality culture as a factor of sustainable development of organisations through the application of total quality management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Avtomatyka, vymiriuvannia ta keruvannia- Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Automation, measurement and control*, 821, 123-13 [in Ukrainian].
7. Nesterenko, O.O. (2017). Indykatory otsinky rivnia staloho rozvytku ta yikh vplyv na pokaznyky intehrovanoi zvitnosti [Indicators for assessing the level of sustainable development and their impact on the indicators of integrated reporting]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 15(2), 44-50 [in Ukrainian].
8. Karpenko, Yu.V., & Pienova, A.I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu [Theoretical approaches to defining the concept of operational management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet - Bulletin of socio-economic researches: coll. of science works Odesa: Odesa National University of Economics*, 3-4 (74-75), 88–98 [in Ukrainian].
9. Zharova, L.V. (2018). Suchasni teorii menedzhmentu i stalyy rozvytok: tochky peretynu [Modern theories of management and sustainable development: points of intersection]. *Ekonomika ta pravo - Economy and law*, 2, 132-139 [in Ukrainian].
10. Biznesy iz "zelenymy" sertsiami: chotyry korporatsii, rukhomi ekomisiiamy [Businesses with "green" hearts: four corporations driven by ecomissions]. *ipress.ua*. Retrieved from

[https://ipress.ua/articles/biznesy\\_iz\\_zelenymy\\_sertsyamy\\_chotyry\\_korporatsii\\_ruhomi\\_ekomisiiyamy\\_314738.html](https://ipress.ua/articles/biznesy_iz_zelenymy_sertsyamy_chotyry_korporatsii_ruhomi_ekomisiiyamy_314738.html) [in Ukrainian].

11. Honchar, V.V., & Filipishyna, L.M. (2017). Kontrol vprovadzhenia stratehii staloho rozvytku na promyslovomu pidpriemstvi [Control of the implementation of the sustainable development strategy at the industrial enterprise]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku - European vector of economic development*, 2, 19–26 [in Ukrainian].
12. Boichenko, M.V. (2022). Upravlinnia lantsiuhamy postavok u povoiennyi period [Supply chain management in the post-war period]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy -Bulletin of economic science of Ukraine*, 1 (42), 148-152 [in Ukrainian].

**Anna Levchenko**, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Professor

**Kovalenko Snizhana**, Lecturer

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Directions for improving operational management in the context of ensuring sustainable development of an organisation**

The article outlines that improvement of operational management to ensure sustainable development of an enterprise is an integral part of success in modern business environment. Taking into account the aspects of sustainability allows enterprises to achieve efficiency, reduce costs, improve product quality and customer satisfaction, as well as reduce negative impact on the environment, while contributing to the social development of society.

The essence of the category of operational management was investigated in the article. It has been established that compliance with the policy of sustainable development correlates with the field of functional activity of this type of management in the context of increasing globalisation, digitalisation and riskiness of economic activity. Key environmental practices that contribute to strengthening the economic and financial sustainability of organisations, primarily the use of environmentally friendly technologies, reduction of emissions and pollution, efficient use of resources and waste recycling to ensure environmental sustainability were analysed.

The authors outline main directions of improvement of the operational management system with consideration of the sustainable development policy. An important step in this process is the analysis and determination of key performance indicators, which allows enterprises to focus on achieving specific goals and assess the effectiveness of their operations in the direction of sustainable development. The next stage in ensuring economic sustainability is the implementation of a sustainability-oriented quality management system, which includes defining quality standards, procedures for monitoring and improving product quality in compliance with environmental norms and standards. The implementation of a sustainability-based quality management system contributes to the production of consistent quality products, reduction of waste and improved customer satisfaction. The authors see another area of operational management improvement in optimising the supply chain and establishing cooperation with suppliers who support sustainability policies. Improving supply chain management processes ensures efficiency and sustainability in the supply chain, reduces risks and optimises logistics. Process improvement and innovation play a significant role in the implementation of sustainable development policy in the organisation's activities, as it involves continuous process improvement, introduction of the latest technologies and innovations aimed at preserving the environment, ensuring labour safety and meeting social needs. The article emphasises that operating on the basis of social responsibility with improved attitude towards staff, consumers and other stakeholder groups emphasises the organisation's understanding of its role in the social development of society and strengthens its competitive position in the market.

**sustainable development, operational management, ecology, social responsibility, quality management, key performance indicators**

*Одержано (Received) 27.11.2023*

*Прорецензовано (Reviewed) 06.12.2023*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.12.2023*