

факторами роста стоимости : дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. — М., 2006. — 148 с. РГБ ОД, 61:07-8/2246 http://www.stankin.ru/sciense/Volkova_Dissertation_Autoreferat.pdf

14. *Гаранина Т. А.* Роль нематериальных активов в создании ценности компании: теоретические и практические аспекты // Корпоративные финансы. — 2009. — № 4 (12). — С. 79—96. — http://ecsocman.edu.ru/data/676/052/1209/garanina_79_96.pdf

15. Ion Anghel Intellectual Capital and Intangible Assets Analysis and Valuation // Theoretical and Applied Economics, 2008, vol. 3(520), issue 3(520), pages 75—84 // Електронний режим доступу: [http://econpapers.repec.org/article/agrjournl/v_3a3\(520\)_3ay_3a2008_3ai_3a3\(520\)_3ap_3a75-84.htm](http://econpapers.repec.org/article/agrjournl/v_3a3(520)_3ay_3a2008_3ai_3a3(520)_3ap_3a75-84.htm)

16. *J. Hand and B. Lev* (eds.), Intangible Assets: Values, Measures and Risks, Oxford University Press, 2003.

17. Karl-Erik Sveiby Jan Methods for Measuring Intangible Assets// <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

18. MEasurIng Intangibles To Understand and improve innovation Management (MERITUM) Project Coordinator: Prof. Paloma Sánchez IADE/UAM (Spain) Scientific Responsible: Prof. Leandro Cañibano IADE/UAM (Spain) 30 April 2001

19. Project funded by the European Community under the Targeted Socio-Economic Research (TSER) http://ec.europa.eu/research/social-sciences/projects/073_en.html

20. Yolanda Ramírez Córcoles Towards the convergence of accounting treatment for intangible assets// Intangible Capital, Vol 6, No 2 (2010)// Електронний режим доступу: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewArticle/161>

Статтю подано до редакції 21.02.11 р.

УДК 005(075.8)65.012.8

Алькема В. Г., канд. техн. наук, доцент,
Університет економіки та права «КРОК»

ОПЕРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті на підставі системного підходу проведено змістовний аналіз операційної стратегії виробничого підприємства за умов невизначеності ринкового середовища. Розкрито модель

створення операційної стратегії з урахуванням параметрів та показників міжсистемної узгодженості. Встановлено основні загрози розвитку операційної системи. Визначено взаємозв'язок операційної та інших функціональних стратегій. Розроблено рекомендації щодо забезпечення розвитку виробничого підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, функціональна стратегія, бізнес-стратегія, стратегія розвитку, цілі, завдання, загрози, міжсистемні конфлікти, економічні інтереси, економічна безпека.

АННОТАЦИЯ. В статье на основе системного подхода представлены результаты содержательного анализа операционной стратегии производственного предприятия в условиях неопределенности рыночной среды. Раскрыта модель создания операционной стратегии с учетом параметров и показателей межсистемного согласования. Выявлены основные угрозы развития операционной системы. Определена взаимосвязь операционной и прочих функциональных стратегий. Разработаны рекомендации по обеспечению безопасности развития производственного предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, функциональная стратегия, бизнес-стратегия, стратегия развития, цели, задачи, угрозы, межсистемные конфликты, экономические интересы, экономическая безопасность.

ANNOTATION. This article shows the results of comprehensive analysis of manufacturing plant operating strategy under uncertainty market environment made under systematic approach. It reveals a model of creation of operational strategy taking into account parameters and indicators of subsystem performance consistency. The main threats of the operating system are revealed. Correlation of operational and other functional strategies is defined.

KEY WORDS: strategy, functional strategy, business strategy, development strategy, goals, objectives, interrelated, threats, subsystem conflicts, economic interests, economic security

Постановка проблеми. Операційна стратегія вітчизняних підприємств з позиції економічної безпеки практично не розглядалась. Основними аргументами щодо недоцільності розгляду цієї стратегії як чинника економічної безпеки були наступні: операційна стратегія відноситься до функціональних стратегій і не може бути важливим фактором у виборі цілей і

пріоритетів бізнесу; операційна стратегія безпосередньо не пов'язана з факторами зовнішнього середовища; фактори зовнішнього середовища впливають на операційну стратегію опосередковано через цілі та механізми бізнес-стратегії; операційна стратегія, у переважній більшості випадків, стосується не підприємства в цілому, а окремих його операційних одиниць.

Однак ці та інші міркування протирічать тенденціям сучасного менеджменту організацій. Ефективність та раціональність операційного менеджменту як важливої складової системи управління підприємством залежить від змісту операційної стратегії. Менеджери в наявних умовах господарювання розглядають операційну стратегію не ізольовано від бізнес-стратегії. Незгодженість цілей та завдань, з одного боку, між операційною стратегією та стратегіями вищих рівнів, а з іншого — між операційною стратегією та набором функціональних стратегій організації є суттєвою загрозою економічній безпеці підприємства. Розв'язання проблем щодо усунення конфліктів цілей і завдань зазначених стратегій спонукає до більш значного ступеня взаємоузгодження стратегій та розповсюдження сфери прийняття стратегічних рішень на більш низькі функціональні рівні.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз особливостей формування операційної стратегії як важливого чинника економічної безпеки виробничого підприємства, яке функціонує в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети в роботі ставились наступні завдання: 1) проаналізувати існуючі підходи до формування операційної стратегії підприємства; 2) оцінити вплив невизначеності зовнішнього середовища на особливості формування операційної стратегії; 3) встановити якісні параметри та показники міжсистемної узгодженості при функціонуванні виробничого підприємства; 4) розробити рекомендації щодо забезпечення розвитку виробничого підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Операційна стратегія в сучасній літературі з управління розглядається як загальна політика і плани використання ресурсів підприємств націлених на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії [1, с. 118]. В окремих підходах під операційною роз-

глядають стратегію, яка визначає принципи управління окремими ланками організаційної структури і ланцюга створення доданої вартості [2, с. 25]. На думку окремих авторів, під операційною слід вважати стратегію розвитку операційної системи організації [3, с. 89]. Не зважаючи на наявність різних точок зору щодо ролі та змісту операційної стратегії, автори публікацій одностайні у питаннях щодо важливості операційної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. На точку зору О. Сумця, операційна стратегія визначає «як керувати ключовими організаційними ланками операційної системи, а також як забезпечувати виконання стратегічно важливих оперативних завдань» [4, с. 28]. Під операційною Лес Гелловей розуміє стратегію ефективної і раціонально організованої операційної функції, яка забезпечує лідерські позиції на ринку за показниками якості, оперативності та ціни [5, с. 30]. Операційною стратегією П. Белінський вважає загальну концепцію досягнення конкретних цілей виробництва при відповідних обмеженнях у ресурсах [6, с. 104]. На точку зору А. Курочкіна, операційна стратегія — це сукупність стратегічних рішень щодо організації та функціонування операційної системи [7, с. 7].

Більшість авторів публікацій розглядають операційну стратегію за умов тривалого і стабільного функціонування операційної системи та генерування нею продукції для ринків із стійкою кон'юнктурою і чітко прогнозованим попитом. У таких умовах питання взаємоузгодження стратегій різного рівня, а також забезпечення відповідності операційної стратегії завданням маркетингу підприємства вирішується в межах моделі Террі Хілла створення операційної стратегії [8, с. 35]. На думку авторського колективу під керівництвом Річарда Б. Чейза, для забезпечення конкурентоспроможності операційної стратегії компанії визначають низку пріоритетів [8, с. 36]. Автори цієї роботи відзначають певну ерозію існуючих пріоритетів з часом і появу нових, хоча глибоко і не аналізують причин цього явища. На нашу думку, мова йде про зростання динаміки ринкових змін, які І. Ансофф розглядає з точки зору трьох характеристик нестабільності: ступеня звичності, темпу змін та передбачуваності майбутнього [9, с. 46]. Сучасні умови підприємницької діяльності характеризуються неочікуваними змінами, вра-

тою контролю над зовнішнім середовищем підприємства через його мінливість та невизначеність. У таких умовах традиційний підхід до операційної стратегії як лише політики удосконалення операцій втрачає сенс. У вітчизняній літературі з економічної безпеки підприємства операційну діяльність відносять до складових політики безпеки. Однак операційну складову в складових економічної безпеки підприємства не виділяють [10—13]. Операційну стратегію та її ефективність вважають важливим чинником забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Безперечно операційна діяльність є основою функціонування будь якого підприємства, організації та установи. Доцільно розглянути операційну стратегію та умови забезпечення її ефективності з позиції економічної безпеки. Такий підхід дозволить при формуванні операційної стратегії для умов мінливого та невизначеного зовнішнього середовища взаємоузгодити цілі і завдання функціональних стратегій, а при їх реалізації координувати дії окремих функціональних менеджерів. Як свідчить практика, це сприяє формуванню у компаніях принципового нового підходу до бізнесу. Такий підхід активізує поведінку менеджерів усіх рівнів, зростають можливості їх впливу на прийняття та реалізацію рішень, удосконалюється якість управлінських комунікацій, здійснюється розвиток управлінської команди. Оцінкою діяльності команди є не окремі показники ефективності, а система індикаторів економічної безпеки розвитку операційної системи підприємства.

Виклад основного матеріалу. На першому етапі досліджували змістовну сутність операційної стратегії. Автор дослідження під операційною стратегією розуміє сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень спрямованих на розвиток операційної системи. Операційна система розглядається як цілісна взаємодіюча сукупність підсистем та елементів сформована з метою трансформації відповідного набору вхідних ресурсів у вихідні результати, що мають цінність для споживачів. Забезпечення розвитку операційної системи можна здійснити через корінні та видові функції. До корінних функцій операційної системи слід віднести функцію розвитку та функцію безпеки [14, с. 238]. У такому випадку, операційна стратегія — це стратегія, яка реалізує функцію розвитку операційної системи. Функція розвитку операційної системи — це конкретні управлінські рі-

шення та дії, пов'язані з реалізацією інтересів стратегії і спрямовані на незворотні та закономірні зміни підсистем і елементів цієї системи, які ведуть до її якісно нового стану. При такому підході функція розвитку є інтегруючою, тому що вона реалізується через такі видові функції: маркетингову, операційну, фінансову, трудоворесурсну тощо. Але розвиток вимагає забезпечення. Економічна безпека розвитку передбачає не лише узгодження цілей і завдань при реалізації окремих видових функцій, але й розробку комплексних сценаріїв міжсистемної поведінки при появі неочікуваних впливів, ситуації неповної визначеності та не контрольованості ринку. Згідно існуючих підходів вирішення питань забезпечення економічної безпеки є можливим лише після ідентифікації набору існуючих загроз операційній системі. Умовно ці загрози можна поділити на ринкові, міжсистемні та внутрішньо системні. На підставі проведеної діагностики встановлено основні загрози розвитку операційної системи, які наведено на рис. 1.

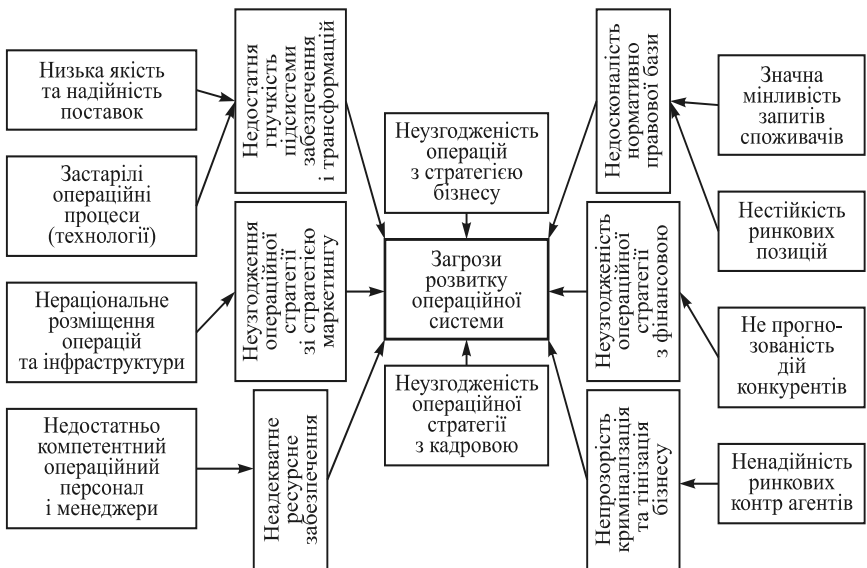


Рис. 1. Основні загрози розвитку операційної системи

До зовнішніх (ринкових) загроз слід також віднести негативні тенденції ринків постачання, ринків технологічного обладнання тощо. До міжсистемних загроз відносяться конфлікти цілей, завдань та дій операційної стратегії та стратегій вищого рівня і функціональних стратегій. Це, в першу чергу, неузгодженість рішень та дій як у вертикальній, так і горизонтальній взаємодії у процесі формування та реалізації стратегії. Фактор часу у цьому випадку є важливим, тому що менеджер не може одночасно забезпечити високу ефективність операційної системи і вимоги щодо її змін. На практиці управлінці намагаються максимально розглянути у часі процес змін, щоб не втратити керованість операційною системою. Але затягування процесів розвитку призводить до незворотного погіршення стану операційної системи. Мистецтво управління полягає саме в пошуку балансу між мінімально необхідно стабільністю системи та її змінами. Зазначені зміни вкрай необхідні для нівелювання ринкових та міжсистемних загроз та негативних факторів.

Послідовне зростання умов нестабільності; економічної та нормативно-правової невизначеності, недобросовісної конкуренції та інших негативних ринкових факторів призводить до посилення величини та частоти впливів зовнішнього середовища на операційну систему. Як зазначалось, вважається, що ці впливи вона сприймає опосередковано. У сучасній науковій літературі цей факт розглядається як позитивний, тому що дозволяє реалізувати принципи раціональної організації операційної діяльності. Але з іншого боку, наявність такої ситуації призводить, по-перше, до певного часу запізнення ідентифікації нового впливу зовнішнього середовища; по-друге, операційна система отримує викривлений сигнал про такий вплив. Чим більш мінливе середовище, тим складніше операційній стратегії забезпечити розвиток операційної системи. Враховуючи мінливість цього середовища відбувається динамічна зміна загроз. Для оперативної превентивної реакції операційної системи на виклики ринку необхідно узгодження цілей і завдань функціональних стратегій між корпоративною та бізнес-стратегією, а також функціональних стратегій між собою. Якісні параметри та показники міжсистемної узгодженості в діяльності виробничого підприємства представлені у вигляді матриці, наведеної в табл. 1.

Таблиця 1

**ЯКІСНІ ПАРАМЕТРИ ТА ПОКАЗНИКИ МІЖСИСТЕМНОЇ УЗГОДЖЕНОСТІ
В ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Вид економічної системи	Операційна система	Маркетингова система	Фінансова система	Кадрова система
Операційна система	Потреби та запити споживачів цільового ринку, прогноз попиту за позиціями асортименту, ринками тощо. Перспективні потреби в нових і модифікованих продуктах	Можливості операційних потужностей Оперативність виконання замовлення Швидкість виведення нових та модифікованих продуктів	Нормативи використання ресурсів та їх запаси План виробництва План реконструкції та технічного оновлення виробництва	Якісна та кількісна потреба в операційному персоналі, його компетенції та професійні навички Нормативи трудомісткості
Маркетингова система			План маркетингу План досліджень та розробок План науково-технічної підготовки виробництва	План виробництва і реалізації продукції за обсягами та асортиментом. План освоєння нових видів продукції
Фінансова система	Калькуляція собівартості Бюджет на виконання замовлення Реалізація платіжної дисципліни для виконання операційної програми Контроль виконання бюджету операцій	Бюджет маркетингу Розподіл бюджету за напрямками маркетингової діяльності Організація і контроль фінансового забезпечення маркетингових заходів		Прогнозовані обсяги фінансових ресурсів на: — залучення та адаптацію — утримання та мотивацію; — розвиток операційного персоналу
Кадрова система	Режим та умови праці операційного персоналу; умови залучення та оцінки, розвитку та мотивації Оцінка ефективності та продуктивності використання трудових ресурсів	Навчальні трудові ресурси та їх компетентність Професійні навички фахівців новаторів, професійна мобільність операційного персоналу	Середньоспискова та явочна чисельність персоналу, штатний розпис, тарифні ставки, розряди та посадові оклади операційного персоналу Витрати на утримання персоналу	

Діагностику рівня економічної безпеки розвитку операційної системи пропонується оцінювати на підставі системі індикаторів, наведених на рис. 2.



Рис. 2. Індикатори економічної безпеки розвитку операційної системи

Наведені індикатори дають можливість оцінити як абсолютні показники розвитку в динаміці, так і відносні показники, розраховані на підставі співвідношення з показниками лідера галузі, провідних підприємств галузі або до середніх показників по галузі. Індикатори, наведені на рис. 2, поділяють на індикатори раціональності, якості операцій і якості входів та стійкості і гнучкості операційної системи. Основними індикаторами раціональності є загальні та питомі витрати, витрати на одиницю продукції, обіговість товарних запасів і віддача від використання виробничих фондів. Якість операційного процесу відображає інші складові якості і оцінюється такими індикаторами: часткою продукції, яка має відхилення вимог стандартів, відсотком продукції низької

якості за групами асортименту, групою показників ресурсомісткості та продуктивності функціонування операцій та значеннями питомих витрат на підвищення якості продукції.

Індикатори, які визначають якість входів, є важливими, тому що безпосередньо впливають на якість та витрати готової продукції. До основних індикаторів цієї групи слід віднести: відсоток поставок за концепцією «точно своєчасно», кількісні та якісні показники надійності постачань, а також показники фінансових втрат через порушення стандартів та регламенту постачань. Індикатори стійкості та гнучкості включають: стабільність частки цільового ринку (розширення частки ринку), показники динаміки (структурних зрушень) асортименту продукції, ступінь оновлення асортименту продукції та швидкість оновлення та модифікації продукції.

Висновки. Операційна система підприємства в умовах швидкоплинного та невизначеного середовища повинна забезпечувати стійкість параметрів функціонування та гнучкість сценаріїв розвитку. Розвиток операційної системи в умовах нестабільності повинен бути забезпеченим. Традиційно вважається, що операційна система ізольована від факторів зовнішнього середовища. Опосередкований вплив ринкових факторів враховується при розробці та реалізації ринкової стратегії, яка є функціональною стратегією операцій, їх розміщення та ресурсного забезпечення. Зміни в макро- та мікросередовищі діяльності фірми, копіювання операційних стратегій конкурентами, зміна можливостей та уподобань споживачів, поява нових технологій, переоцінка продуктивності, консерватизм менеджменту, економія витрат ресурсів та скорочення діяльності на практиці призводить до ерозії ефективних операційних стратегій. У зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища та зростанням ступеня його невизначеності операційна стратегія не здатна забезпечити стабільність функціонування операційної системи. В сучасних умовах операційна стратегія повинна забезпечити гнучкий розвиток цієї системи. Ці обставини призвели до конфлікту цілей і завдань у межах самої операційної системи. З однієї сторони, вона повинна забезпечити її швидке інноваційне оновлення, а з іншої — операційну ефективність. Вирішення цього питання пропонується здійснювати на підставі аналізу операційної системи як суб'єкта економічної безпеки. При такому підході операційна система розглядається як складова економічної системи підприємства. Загрози економічній

безпеці цієї системи поділяють на ринкові, міжсистемні та внутрішньо системні. Операційна стратегія розглядається як складова стратегії розвитку. І формується не як окремий напрямок стратегічного планування, а спільно з іншими функціональними стратегіями і в першу чергу маркетинговою і фінансовою. Це, з одного боку, підвищує її статус, функціональна стратегія ідентифікується як складова стратегії розвитку, а з іншого, дозволяє на практиці залучити менеджерів усіх ланок управління до розробки стратегій, що дає можливість сформувати та розвивати управлінську команду. Визначити центри відповідальності за розвиток операційної системи та її ефективність. А головне, отримувати та своєчасно корегувати узгоджену з корпоративною, діловою та функціональними стратегіями ефективну операційну стратегію забезпечення системи генерування цінності для споживача. В таких умовах функціональні стратегії повинні діяти синхронно, скоординовано і злагоджено, так як вони є інструментом бізнес-стратегії. Незважаючи на існуючий погляд про певне відокремлення операційної системи від факторів ринку, сучасні менеджери завдяки інструментарію оперативного і стратегічного контролінгу активно вивчають як поточний стан цільових ринків, так і перспективи його розвитку з точки зору запитів та критеріїв вибору продуктів споживачами.

Література

1. *Василенко В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 532 с.
2. *Омельяненко Т. В.* Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омельяненко, Н. В. Задорожна. — Вид. 2-ге, без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 235 с.
3. *Яременко О. Л.* Операционный менеджмент: Учебник: для студентов экономической специальности / О. Л. Яременко, А. М. Сумец: Нар. укр. акад. — Х.: Фоліо, 2002. — 231 с.
4. *Сумець О. М.* Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець: 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 480 с.
5. *Гэлловей Л.* Операционный менеджмент / Л. Гэлловей. — СПб.: Питер, 2002. — 320 с.
6. *Белінський П. І.* Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. І. Белінський. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.

7. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учебное пособие / А.С. Курочкин. — К.: МАУП, 2000. — 144 с.

8. Чейз, Ричард, Б. Производственный и операционный менеджмент: 8-е изд. / Чейз, Ричард Б., Эквилайн, Николас, Дж.Якобс, Роберт: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. — 704 с.

9. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989 — 519 с.

10. Кириченко О. А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія / О. А. Кириченко. В. С. Сідак, С. М. Лаптев, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін. — К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. — 403 с.

11. Донець Л. І., Зоценко Н. В. Економічна безпека підприємства: Навчальний посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 240 с.

12. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.

13. Ордінський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ / В. Л. Ордінський, І. С. Керницький, З. Б. Єнивко та ін. — К.: Правова єдність, 2009. — 54 с.

14. Васильчик С. В. Шляхи забезпечення безпеки соціально-економічних систем / С.В. Васильчик, В. І. Франчук // Науковий вісник НАТУ України. — Вип. 19.13. — С. 237—241.

Статтю подано до редакції 22.03.11 р.

УДК 338.262

К. С. Бойченко, аспірант,
асистент кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ НА ОСНОВІ ЇХ КЛАСИФІКАЦІЙНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено концепції стратегічних намірів підприємства, зокрема визначенню їх основних ознак і видових характеристик. Розроблено класифікацію стратегічних намірів компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ідентифікація, стратегія, стратегічний намір, стратегічне управління, класифікація.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена концепции стратегических намерений предприятия, в особенности определению их основных