

УДК 65.012.32

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ ОБГРУНТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

С.В. БЕЛЯЄВА, Т.Л. ЗУБКО

Київський національний університет технологій та дизайну

Розроблено алгоритм обґрунтування операційної стратегії та визначено її вплив на конкурентоспроможність підприємства з використанням системи збалансованих показників з метою оцінки результатів операційної діяльності з точки зору стратегічних інтересів підприємства

За останні роки вчені, які займаються проблемами стратегічного управління і розробкою стратегій, створили систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Серед них найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного управління проведені у роботах наступних українських вчених: Гевко І.Б. [3], Ігнат'єва І.Ф. [4], Шершньова З.А. [9], Немцов В.Д. і Довгань Л.Є. [5] та багато інших. Вони розглядають розвиток стратегічного управління з урахуванням особливостей української економіки. Із закордонних фахівців вагомий внесок зробили Аккоф Р. [1], І Кінг і Л.Кліланд, Люкшинов А., Віханський О. [9] та ін. Але слід зазначити, що багато питань, які стосуються розробки системи показників та складових операційної стратегії, є невирішеними.

Об'єкти та методи дослідження

Об'єкт дослідження – розроблення системи показників оцінки функціонування операційної системи.

Методи дослідження – об'єктивні економічні закони розвитку суспільного виробництва, сукупність теоретико-методологічних та прикладних питань визначення, розробки і реалізації стратегічних рішень на підприємствах.

Постановка завдання

Аналізуючи доробки вчених щодо діяльності підприємств в умовах стратегічного планування, можна зробити узагальнений висновок про визначення поняття „операційна стратегія”. Найбільш ґрунтовне визначення, на нашу думку дає Чейз [8]: «Операційна стратегія полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокових конкурентних переваг». Більшість керівників, як і раніше, приймають рішення на основі минулого досвіду та орієнтуючись на миттєві результати. У такому випадку досягається лише короткострокова конкурентна перевага, оскільки вона спрямована на вирішення оперативних потреб, без

належної уваги до стратегічних змін, які здатні забезпечити подальший всебічний розвиток підприємства. Операційна стратегія як частина загальної стратегії підприємства, охоплює весь його спектр діяльності та забезпечує можливість швидкого реагування на будь-які зміни у майбутньому.

Узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища, здатне забезпечити розвиток підприємств. Але в процесі її реалізації необхідно подрібнювати стратегії на окремі складові відповідно до завдань операційної діяльності, досягнення яких можна оцінити за допомогою системи операційних факторів. Тобто, теоретичне обґрунтування необхідності складання системи операційних факторів та показників їх оцінки є суттєво важливим для підвищення усталеності підприємства.

Результати та їх обговорення

Закордонними дослідниками для аналізу головних чинників діяльності підприємств була запропонована ідея збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Ця система оцінки спрямована насамперед на пов'язування показників у грошовому виразі з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнта, внутрішньо-фірмові господарські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових результатів [7]. Етапи формування операційної стратегії різні вчені виділяють по-різному [3, 8].

Узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища, здатне забезпечити розвиток підприємств. У процесі стратегічного планування формується (як наслідок) оперативна стратегія.

З огляду на це, теоретичне обґрунтування необхідності складання системи операційних факторів, показників їх оцінки з урахуванням сучасних процесів інтеграції та кризовості економіки є суттєво важливим для підвищення усталеності підприємства.

Для обґрунтування операційної стратегії, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності, на наш погляд, може бути корисна модель побудована на основі принципу ієрархічності (рис.1).

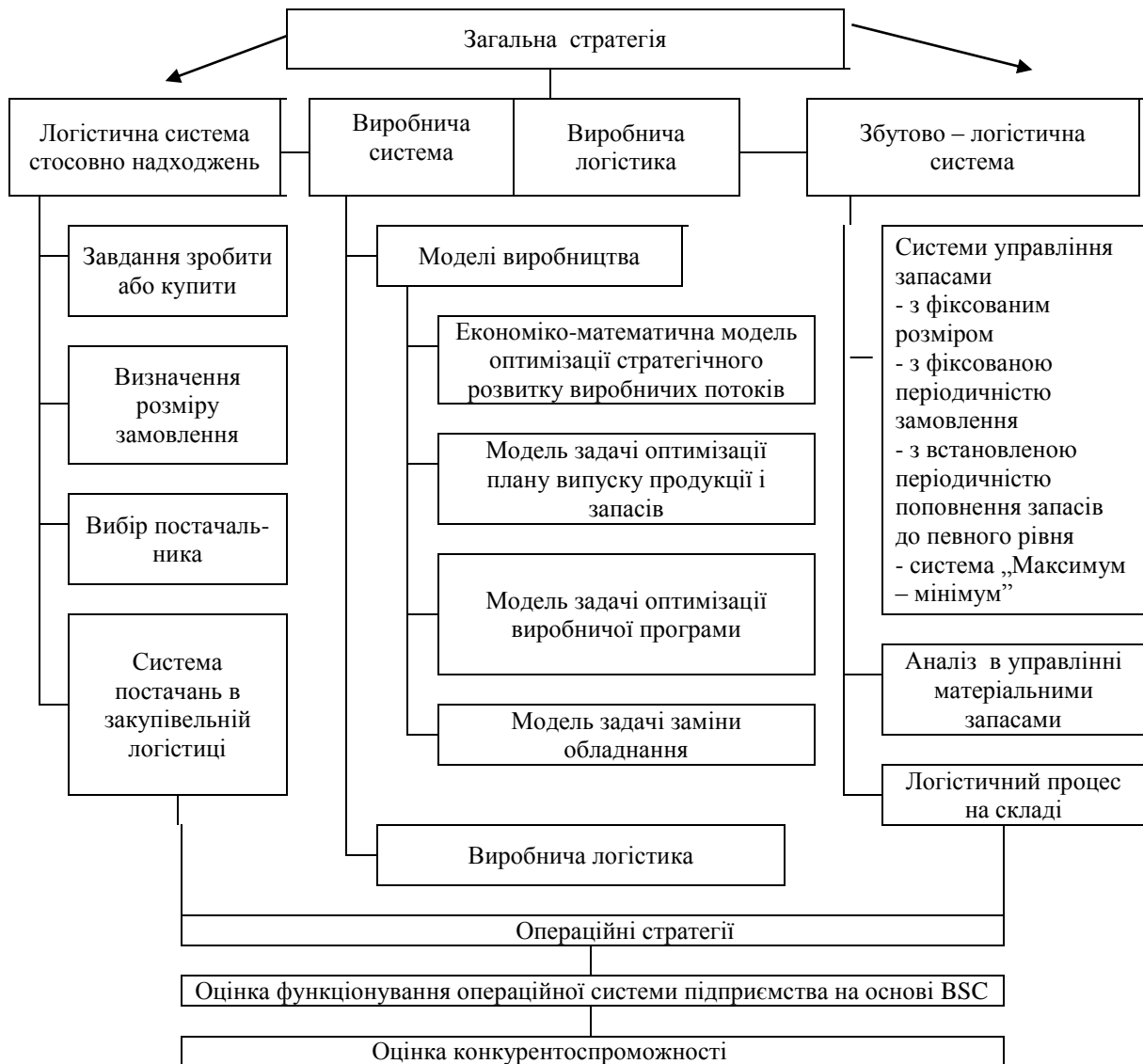


Рис.1. Алгоритм обґрунтування операційної стратегії та її впливу на конкурентоспроможність підприємства (розробка автора)

Ця стратегія формується з урахуванням невизначеності стану зовнішнього середовища, що визначає доцільність застосування методів нечіткої логіки. У цьому випадку розглядаються три складові діяльності підприємства: логістична система стосовно надходжень (закупівель), виробнича система та збутово-логістична система. В логістичній системі надходжень розглядається ресурсний підхід. Виробнича система зумовлює застосування процесного та операційного підходів. Збутово-логістична система передбачає використання маркетингового підходу.

Для оцінки розвитку ситуації кожна із виділених систем доповнюється моделями. На цей час розроблена досить велика кількість різноманітних моделей і наповнення цієї методики може змінюватись згідно потреб та цілей підприємства.

Прийняття рішень здатних забезпечити всебічний розвиток підприємства, ґрунтується, виходячи із запланованих стратегічних змін на вирішення операційних потреб та із врахуванням поточного й

бажаного стану; вимагає формування відповідної системи показників, яка витікає із запропонованої моделі.

Серед них виділимо три групи, що наведені в табл. 1. Джерелом інформації слугують звітні та оперативні дані підприємства.

Таблиця 1. Система показників оцінки функціонування операційної системи

Показники	Формула розрахунку
1	2
Показники функціонування логістичної системи стосовно надходжень	
Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами	$K_{з.м.р.} = Нр/Пр$ Нр – наявні ресурси, Пр – потреба в ресурсах
Рейтинг постачальника	$R = \sum_{i=1}^n c_i k_i$, де c – вага кожного фактору, k – бальна оцінка
Аналіз постачальників	АВС-аналіз
Економічний розмір замовлення	$EOQ = \sqrt{\frac{2C_0 S}{cT}}$, де S – потреба в продукції, T – часовий інтервал, C_0 – витрати на оформлення і доставку одного замовлення на поповнення запасу, c – вартість зберігання одиниці продукції в одиницю часу
Показники функціонування виробничої системи	
Коефіцієнт механізації (автоматизації) праці	$K_{мп} = Км/Ч_{аг}$, Км – кількість робітників, зайнятих на механізованих роботах, Ч заг – загальна чисельність робітників на даній ділянці, підприємств.
Фондоозброєність	$\Phi_o = ОФс.р./ Ч_{роб}$ ОФс.р. – середньорічна вартість основних фондів, Ч роб – середньооблікова чисельність робітників
Механоозброєність	$Mп = Бва / Чр$ Бва – балансова вартість засобів механізації Чр – чисельність робітників
Коефіцієнт придатності основних фондів	Коефіцієнт придатності основних фондів розраховується за формулами: $Kп = 1 - Kз$ або $Kп = 100\% - Kз$ де $Kп$ – коефіцієнт придатності основних фондів; $Kз$ – коефіцієнт зносу основних фондів.
Коефіцієнт енергоозброєності	Е.п. можна обчислювати за допомогою коефіцієнта енергоозброєності працівників (Еп): $Еп = Ен_{пот.} / Чр$ Ен пот – енергетична потужність підприємства
Коефіцієнт електроозброєності	$Кел.оз = Ен / Кл-г$, Ен – кількість електричної енергії, спожита на виробництві Кл-г – число фактично відпрацьованих людино-годин.
Коефіцієнт внутрішнього використання обладнання	Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання відображає рівень використання його за продуктивністю:
	$K_i = \frac{\Pi_{ф}}{\Pi_{т}}$, де K_i – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання; $\Pi_{ф}$ – продуктивність фактична; $\Pi_{т}$ – продуктивність з технічної норми. Інтегральний коефіцієнт - характеризує використання обладнання як за часом, так і по продуктивності:

	$K_{int} = K_e \times K_i$, де K_e – коефіцієнт екстенсивного використання обладнання; K_i – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання.
Коефіцієнт використання календарного фонду часу	Коефіцієнти використання календарного і режимного часу визначаються за наступними формулами: $K_{ек} = \frac{T_{\phi}}{T_{к}}, \quad K_{ер} = \frac{T_{\phi}}{T_{р}}$ де $K_{ек}$ - коефіцієнт використання календарного часу; T_{ϕ} - фактичний час роботи обладнання; $T_{к}$ - календарний фонд; де $K_{ер}$ - коефіцієнт використання режимного часу; $T_{р}$ - режимний фонд.
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	$K_v = \text{Задіяні виробничі потужності} / \text{Наявні виробничі потужності}$
Відносний показник виробничих витрат	$K_{с/с} = \text{Виробнича собівартість продукції} / \text{обсяг виробництва}$
Продуктивність праці	$P_n = \text{Обсяг виробництва} / \text{Чисельність ПВП}$
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \text{Кількість звільнених} / \text{Середньоспискова чисельність}$
Рівень оплати праці порівняно з конкурентами	$\text{Середньомісячна ЗП на підприємстві} / \text{Середньомісячна ЗП конкурента}$
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	$\chi_{п.кв.} = \text{Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації} / \text{Загальна кількість працівників}$
Коефіцієнт покриття	$K_{п} = \text{Оборотні засоби} / \text{Поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт автономії	$K_{а} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{об.а.} = \text{Чистий дохід від реалізації продукції} / \text{Вартість активів}$
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$K_{р.р.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}$
Показники функціонування збутово-логістичної системи	
Коефіцієнт дефектності	$D = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^d M_i Q_i$ де D — коефіцієнт дефектності; M_i — кількість дефектів i -го виду; n — кількість одиниць продукції вибірки; Q_i — коефіцієнт вагомості i -го дефекту; d — кількість можливих видів дефектів.
Рівень якості Найчастіше для комплексного оцінювання технічного рівня якості продукції використовуються середньозважені арифметичні і геометричні показники, з використанням експертних методів.	Комплексний середньозважений арифметичний показник якості розраховується за формулами: $U = \sum_{i=1}^n M_{iу} P_i, \quad \text{або} \quad U = \prod_{i=1}^n M_{iу} Q_i$ де U — комплексний показник якості; $M_{iу}$ — параметр вагомості i -го показника якості; P_i — значення i -го показника якості; Q_i — відносний i -й показник якості продукції; n — кількість показників якості.
Частка ринку	$\chi_p = \text{Обсяг продажів підприємства на даному ринку} / \text{Місткість ринку}$
Кількість клієнтів	$N_k = \text{Кількість клієнтів}$
Кількість постійних клієнтів	$N_{п.к.} = \text{Кількість постійних клієнтів}$
Індекс знаності торгової марки	$I_{тм} = \text{Кількість обізнаних} / \text{кількість опитаних}$
Індекс задоволеності клієнтів	$I_{з.к.} = \text{Кількість задовлених клієнтів} / \text{Загальна кількість клієнтів}$
Інтегральний показник конкурентоспроможності	$K_{ін.} = S * (K : E) * 100\%$, де S – загальний показник за нормативними параметрами K – показник техніко-технологічного рівня E – співвідношення ціни товару з ціною конкурента

На наш погляд, запропонована система показників дозволяє отримати комплексну характеристику економічної діяльності підприємства. На ній ґрунтується розробка оперативної стратегії.

За допомогою цих показників керівництво може визначити бажаний стан підприємства, тобто задати сукупність конкретних значень показників. Необхідність стратегічних змін та їх характер визначається ступенем розбіжності між бажаним та фактичним станом підприємства як системи.

Подальших досліджень потребує розробка програми стратегічних змін на підприємстві, основою якої є показники, відбір яких здійснюється з використанням методів економіко-математичного моделювання.

Висновки

На основі визначення системи збалансованих показників оцінки ефективності роботи підприємства, запропоновано алгоритм обґрунтування операційної стратегії та її впливу на конкурентоспроможність підприємства, розробка якого базується на формуванні ланцюжка цінностей із врахуванням логістичних потоків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. / Общ. ред и предисл. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Гаджинский А.М. Практикум по логистике – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркетинг, 2001. – 180 с.
3. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2007 р. – 228 с.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика / КНУТД. – К.: Знання України, 2005. – 250с.: рис. – Бібліогр.: с. 219-229.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2001. – 560 с.
6. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. Та доп. – К.: ЦНЛ, 2005. – 328 с.
7. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: 2003. – 214 с.
8. Чейз, Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент: [Пер. с англ.]/ Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс, Роберт Ф.; [Под ред. Н.А. Коржа] - 8-е изд.- М.; СПб.; К: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 691 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К. КНЕУ, 1999. – 385 с.