

8. Бакаев А.А. Методы организации и обработки баз знаний. / А.А., Бакаев, В.И. Гриценко, Б.Н. Козлов– К.: Наукова думка. – 150 с.
9. Тельнов Ю.Ф. Интеллектуальные информационные системы. / Ю.Ф. Тельнов – М.: МЭСИ, 2004. – 169 с.

УДК 658.5

С.О. Кондрашев, Т.П. Подчасова

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З БЕЗПЕРЕРВНИМ ХАРАКТЕРОМ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглянуто методи управління операційною діяльністю підприємств для забезпечення безперервності їх діяльності в умовах невизначеності та ризику, породжуваних трансформаційною економікою. Описано п'ять масштабних трансформаційних процеси, що відбуваються у світі. Виділено чотири стратегії реагування на ризики об'єднані під абревіатурою TARA (transfer, assert, reduce, avoid). Наведено три основних етапи впровадження процесу забезпечення безперервності діяльності організації. Проаналізовано чому підприємство з безперервним характером виробництва має дотримуватися стратегій та заходів по забезпеченню безперервності діяльності організації порівняно з підприємством з дискретним характером виробництва.

Ключові слова: трансформаційна економіка, безперервне виробництво, невизначеність, ризик, управління операційною діяльністю.

. В статье рассмотрены методы управления операционной деятельностью предприятий для обеспечения непрерывности их деятельности в условиях неопределенности и риска, порождаемых трансформационной экономикой. Описаны пять

Збірник наукових праць

масштабных трансформационных процесса, происходящих в мире. Выделены четыре стратегии реагирования на риски объединенные под аббревиатурой TARA (transfer, accept, reduce, avoid). Приведены три основных этапа внедрения процесса обеспечения непрерывности деятельности организации. Проанализировано почему предприятие с непрерывным характером производства должно придерживаться стратегий и мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности организации по сравнению с предприятием с дискретным характером производства.

Ключевые слова: трансформационная экономика, непрерывное производство, неопределенность, риск, управление операционной деятельностью.

The methods of controlling operational activity of companies to ensure their actions regularity in the circumstances of uncertainty and risk of transformational economics are being talked about in this article. Five amplitudinous transformation processes taking place in the world are being described. Four strategies of reacting on risks are being picked, abbreviated as TARA (transfer, accept, reduce, avoid). Three primary stages of introducing the process of ensuring company's actions regularity were showed. The reasons why the company with the regular way of producing should keep follow their strategies and actions of ensuring regularity of their activities as compared with discrete way of producing companies were analysed.

Keywords: transformational economy, continuous production, uncertainties, risk management operational activities.

Актуальність. Сучасна економічна система в Україні знаходиться в перехідному стані від адміністративно-командної до ринкової економіки, тобто в ній присутні механізми та інституції старої та нової

економічних систем одночасно. Такий перехід (трансформація) породжує додаткову невизначеність та ризик для підприємств, що працюють у нашій країні, особливо для тих, що мають безперервний характер виробництва. Останні несуть значні втрати від простоїв, тому для них особливо актуальним є дослідження, управління та попередження ризиків, що призводять до зупинки виробництва. Правильне управління операційною діяльністю підприємства, особливо в умовах трансформаційної економіки, дозволяє забезпечити його безперервну роботу, що являється життєво необхідним для підприємств з безперервним характером виробництва.

Мета статті. Метою статті є пропозиція методів управління операційною діяльністю підприємства, в умовах перехідних (трансформаційних) процесів світової економіки та економіки України, які направлені на забезпечення безперервності діяльності виробництва на підприємстві.

Постановка завдання. Керівники будь-якого підприємства, незалежно від форми власності, розміру, характеру виробництва, намагаються забезпечити безперебійну роботу свого об'єкту управління. У досягненні цієї мети їм перешкоджають різного роду ризики. В даний час, коли економіка України перебуває в стані переходу від адміністративно-командної до ринкової, виникає турбулентне зовнішнє середовище, що впливає на управління операційною діяльністю підприємств. Прийняття управлінських рішень потребує врахування такої турбулентності та додаткових ризиків пов'язаних з нею, особливо на підприємствах з безперервним характером виробництва. Для останніх зупинка виробництва – великі втрати, тому існує потреба в розробці заходів по забезпеченню безперервності

діяльності. Розробка таких заходів дозволить вжити запобіжних заходів щодо результатів настання ризиків та уникнути зупинки виробництва.

Виклад основного матеріалу. Особливості діяльності підприємства, специфіка технічних і організаційних рішень на ньому істотно залежать від типу виробництва. Безперервне виробництво – являє собою виробництво, на якому процес виготовлення продукції здійснюється безперервно в умовах сукупності безперервних технологічних процесів, організованих в вигляді виробничої лінії, підрозділу, цеха або підприємства в цілому.

Такий характер роботи зумовлюється особливостями технологій, зокрема, при виробництві електроенергії, в багатьох хімічних і харчових виробництвах; однорідністю основної продукції (зокрема, в металургії); необхідністю безперервного забезпечення споживачів.

Безперервне виробництво веде до скорочення часу (циклу) виробництва продукції і підвищення продуктивності праці, збільшує випуск продукції з одиниці устаткування і виробничої площі, прискорює обертання оборотних коштів. Таке виробництво забезпечується впровадженням автоматичних машин, конвеєрів, безперервної технології.

Найефективніше безперервне виробництво реалізується при потоковому виробництві, яке характеризується зумовленою послідовністю операцій, ретельно розроблених з метою забезпечення мінімальної собівартості при прийнятній якості продукції. Ці операції вимагають більш спеціалізованого устаткування і легше автоматизуються.

При управлінні підприємством з безперервним характером виробництва необхідно враховувати, що (на

відміну від підприємства з дискретним характером виробництва) простої призводять до значних втрат. Тому головною задачею управління таким підприємством являється забезпечення безперервності його роботи. Для цього необхідно передбачити ризики, настання яких призведе до зупинки виробництва та заздалегідь розробити заходи по подоланню наслідків таких подій.

На сьогодні управління підприємствами ускладнюється через те, що економіка України перебуває в перехідному стані. Економічна трансформація – це безперервний процес видозмін, серед яких розрізняють разові, дискретні та систематичні. Трансформація у вузькому сенсі (разові та дискретні зміни) – перехідний період (перехідна економіка, трансформаційна економіка «у вузькому розумінні») - обмежений в часі процес, який визначається поворотними подіями в суспільстві, полягає в переході від одного рівноважного стану до іншого. Тоді як трансформація в широкому сенсі (систематичні зміни) – це не обмежений в часі постійний процес перетворень системи, її елементів, зв'язків і відносин між ними.

У сучасному світі інтенсивно відбуваються п'ять масштабних трансформаційних процесів [2].

Перший трансформаційний процес, пов'язаний зі значними перетвореннями у системі розвинутої ринкової економіки, характеризується успішним переходом від індустріального до постіндустріального суспільства та подальшим його розвитком.

Другий трансформаційний процес має місце у більш ніж 120 країнах Азії, Африки, Латинської Америки, де відбувається затяжний перехід до індустріального суспільства за моделлю «модернізації навздогін».

Третій трансформаційний процес охоплює постсоціалістичні країни Центральної і Східної Європи

(ЦСЄ) і пострадянські республіки (за класифікацією МВФ 29 країн). У найзагальнішому вигляді він знаменує собою перехід від планової до ринкової економіки.

Четвертий трансформаційний процес також націлений на створення й ефективне функціонування ринкової економіки, однак не вкладається ні в загальну схему її генезису, ні у схему постсоціалістичних ринкових перетворень. Мова йде про становлення соціалістичної ринкової економіки в Китаї та В'єтнамі.

П'ятий трансформаційний процес охоплює явища, що відбуваються у світовій системі господарства в цілому. Він пов'язаний зі становленням і функціонуванням глобальної економіки.

В кінці ХХ ст. близько тридцяти колишніх соціалістичних країн відмовилися від системи централізованого планування і здійснили глибокі інституційні перетворення, щоб побудувати ринкову економіку. Всі вони, включаючи Україну, потрапили в ситуацію «потрійного переходу» - до ринкової системи і демократичних політичних інститутів, а також інтеграції в глобальний ринок. Це сприяло утвердженню нової політичної моделі, яку можна назвати «трансформаційною державою», і якій припало на себе брати, особливо на ранніх етапах реформи, функції агента розвитку. Крім особливої глибини «потрійного транзиту», підвищенню ролі держави в процесі трансформації мали сприяти слабкість національного бізнесу і громадянського суспільства.

Сутність перехідного процесу в Україні полягає в переході від підсистеми, сформованої для обслуговування єдиного народногосподарського комплексу колишнього СРСР, який функціонував на директивно-планових

засадах, до цілісної економічної системи, що функціонує на ринкових принципах.

За час існування України як незалежної держави відбулося поглиблення структурної кризи в економіці. Глибина кризових потрясінь економіки України та інших країн колишнього СРСР і східноєвропейських країн, яка припала на другу половину 80-х – початок 90-х років, зумовлена не тільки деформаціями командно-адміністративної системи. Ці економічні потрясіння були пов'язані з необхідністю докорінного технологічного переозброєння виробництва, викликаного новим етапом науково-технічної революції.

Основними рисами трансформаційної економіки є: нестійкість, невизначеність та висока ризиковість. Під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінки майбутнього розвитку подій, як з погляду імовірності їх реалізації, так і з погляду масштабів і виду їхнього прояву [1]. Відповідно до даного визначення невизначеність – це те, що не піддається оцінці, тому далі мова буде йти про неповну визначеність. Неповну визначеність з певною часткою вірогідності можна оцінити (її можна трактувати як розмитість чи примарність майбутніх подій, що підлягають імовірнісній оцінці). Наслідком прийняття рішень в умовах неповної визначеності є загроза відхилення фактичних результатів від запланованих, тобто ризик. Ризик у загальному випадку слід розглядати як можливість чи загрозу відхилення результатів конкретних рішень чи дій від запланованих. Слід зазначити, що ці відхилення можуть бути пов'язані як із втратами, так і додатковими надбаннями. Однак далі ми будемо розглядати загрози втрат підприємств, пов'язані з їхньою господарською діяльністю, що необхідно для розробки адекватних мір спрямованих на зниження цих втрат. Тому під ризиком будемо розуміти загрозу втрати

підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів або понесення додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів виробничої і фінансової діяльності [4]. Невизначеність і породжений нею ризик є невід'ємною частиною господарської діяльності. Вони існують об'єктивно, незалежно від того приймають їх до уваги, чи ігнорують. І, як показує досвід, у наш час без урахування невизначеності і ризику вже не обійтися. Їх ігнорування може стать гальмом розвитку конкретних господарюючих суб'єктів і всієї національної економіки.

Ризик притаманний будь-якій сфері людської діяльності. Це пов'язано з багатьма причинами, що впливають на позитивність рішень, які приймаються. Ризик є об'єктивно неминучим елементом прийняття будь-якого господарського рішення, тому що головна характеристика умов господарювання в ринковій економіці – це невизначеність. Управлінські рішення, як правило, приймаються при обмеженій інформації щодо набору можливих подій, імовірності наслідків їх настання. Подібна ситуація в 20-ті роки була визначена як невизначеність і не втратила свого теоретичного значення й досі [3].

Треба чітко розмежувати поняття “ризик” і “невизначеність”. Ризик характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій надто імовірне і може бути оцінено кількісно, а невизначеність - коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо. У реальній ситуації управлінські рішення майже завжди пов'язані з ризиком, що зумовлений наявністю ряду факторів невизначеності, заздалегідь непередбачених.

Невизначеність і ризик у господарській діяльності відіграють важливу роль, вміщуючи в собі протиріччя між

планованим і дійсним, тобто джерело розвитку підприємницької діяльності.

Ризиків у господарській діяльності в умовах ринкових відносин уникнути не можна. Для одержання економічного прибутку доводиться свідомо йти на прийняття ризикового рішення.

У практиці управління ризиками, як правило, використовуються чотири стратегії реагування на них, об'єднані під аббревіатурою TARA (transfer, accept, reduce, avoid).

Стратегія передачі ризику (transfer) припускає вступ у договірні відносини для визначення мінімального обсягу послуг у рамках співпраці з третьою стороною, що здійснює бізнес-функцію (аутсорсинг).

Прийняття ризику (accept) означає визнання готовності бізнесу до наслідків від настання ризику та до передбачуваного фінансового збитку (така стратегія реагування на ризики може бути обрана, наприклад, в тому випадку, якщо передбачуваний збиток є несуттєвим).

Стратегія зниження ризику (reduce) передбачає впровадження механізмів (наприклад, таких як контрольні процедури), що зменшують імовірність настання ризику і ступінь впливу наслідків від його настання. Контрольні процедури в свою чергу можуть попереджувати події (наприклад, в ситуації, яка буде класифікована як "пожежа у серверному приміщенні", попереджувальною процедурою стане використання в місцях можливого виникнення пожежі негорючих матеріалів і підтримання в них температурного режиму, що дозволяє уникнути перегріву техніки) або вчасно виявляти його, таким чином мінімізуючи наслідки від реалізації ризику. Наочним прикладом використання попереджувальних контрольних процедур є створення кадрового резерву для підтримки

бізнес-функцій організації або розробка плану дій у разі відсутності ключових співробітників.

Нарешті, вибір організацією стратегії уникнення ризику (avoid) говорить про те, що вона не буде здійснювати діяльність, пов'язану з даним ризиком. Стратегія реагування на ризики відображена в процедурах забезпечення безперервності діяльності організації та відновлення після аварій.

Вироблення стратегії і тактики реагування на ризики, як правило, вимагає незалежної оцінки значення та пріоритетності тих чи інших функцій в рамках кожного процесу. Іншими словами, планування дій з відновлення діяльності організації доцільно доручати фахівцеві, який не приймає безпосередньої участі в здійсненні бізнес-процесів організації і тому може приділяти увагу постійному коригуванню і розвитку процесу забезпечення безперервності діяльності організації за наявності змін в цих бізнес – процесах. Більш того, координатор процесу забезпечення безперервності діяльності повинен мати можливість впливати на власників і виконавців інших процесів. Часто процедури планування забезпечення безперервності бізнесу мають багато спільного з процедурами внутрішнього аудиту та управління ризиками, що може істотно спростити процес пошуку співробітника на роль координатора всередині організації.

Для забезпечення безперервності діяльності організації необхідно:

- визначати ключові, критично важливі для діяльності, ресурси організації;
- проводити оцінку ризиків і факторів впливу;
- розробляти на основі інформації про ризики стратегічні і тактичні плани, а також процедури та методи контролю і визначати сфери відповідальності;

- впроваджувати контрольні процедури і організувати ефективну взаємодію між відповідальними співробітниками;

- здійснювати моніторинг та оптимізувати процес забезпечення безперервності діяльності організації.

У загальному випадку слід розглядати три основних етапи впровадження процесу забезпечення безперервності діяльності організації:

- розробка і затвердження плану відновлення після аварій для ключових інформаційних систем і визначення максимально допустимого часу їх недоступності (простою);

- оцінка ризиків порушення безперервності основних процесів та доступності ключових ресурсів та проведення аналізу впливу цих ризиків на бізнес;

- розробка і затвердження плану забезпечення безперервності бізнесу як найбільш повного документа, що описує процедуру виходу організації з нештатних ситуацій, викликаних появою ризиків.

Необхідно відзначити, що успіх впровадження процесу забезпечення безперервності діяльності організації залежить від успішного проведення кожного з цих етапів в рівній мірі.

Успішне проведення процесу забезпечення безперервності діяльності організації, як правило, дозволяє отримати відчутний позитивний результат у багатьох сферах діяльності. Він може, зокрема, виражатися :

- в забезпеченні можливості надавати клієнтам послуги на заявленому рівні якості навіть при наявності істотного негативного зовнішнього впливу, що є конкурентною перевагою, а також підвищує довіру клієнтів до організації та дозволяє утримати існуючих клієнтів і залучити нових;

- у зміцненні репутації бренду організації за рахунок мінімізації наслідків від настання негативних подій ;
- у збереженні активів і зниженні залежності організації від ключових активів;
- у зміцненні рейтингу організації, підвищенні її привабливості для інвесторів (в умовах активізації процесів виходу українських компаній на міжнародні фінансові ринки це може стати перевагою при проведенні первинного розміщення акцій (ІРО).

Висновки. Практична реалізація перерахованих етапів впровадження процесу забезпечення безперервності діяльності за умов трансформаційної економіки дозволяє підприємству виконати низку дієвих превентивних заходів по відношенню до наслідків настання спричинених невизначенністю ризиків та знизити ефект турбулентності оточуючого середовища.

Підприємства з дискретним характером виробництва можуть як використовувати наведену вище методологію запобігання зупинок виробництва через настання ризиків так і працювати без будь-яких запобіжних ризикам дій. Підприємства з безперервним характером виробництва обов'язково мають дотримуватися подібних заходів тому, що для них зупинка виробництва - величезні втрати.

Список використаних джерел

1. Ильяшенко С.Н. Финансовой риск и методы его измерения: учебное пособие / С.Н. Ильяшенко. – Суммы: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 1996. – 120 с.
2. Леоненко П.М. Сучасні економічні системи: Навч. посіб./П.М. Леоненко, О.І. Черепніна – К. Знання, 2006. – 429 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
3. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль./Найт Ф. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
4. Риски в современном бизнесе/[Грабовый П.Г., Петрова С.Н., Полтавцев С.Н. и др.] – М.: Аланс, 1994. – 200 с.