

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 338.45

П. В. Гудзь*

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розроблено модель реалізації стратегії розвитку промислового підприємства з використанням методу процесно-орієнтованого бюджетування за критеріями вірогідності негативних відхилень параметрів ключових бізнес-процесів, структурованої методики реалізації стратегії розвитку, послідовності дій при реалізації стратегії. Запропоновано та апробовано чотири етапний алгоритм застосування моделі з визначенням показників реалізації стратегії, зміни пріоритетів бізнес-процесів, розрахунку прогнозних значень окремих процесів в системі просторового-часових координат.

Ключові слова: стратегія розвитку, процесно-орієнтоване бюджетування, ресурсний потенціал, стійкість економічного зростання.

Разработана модель реализации стратегии развития промышленного предприятия с использованием метода процессно-ориентированного бюджетирования по критериям вероятности отрицательных отклонений параметров ключевых бизнес-процессов, структурированной методики реализации стратегии развития, последовательности действий при реализации стратегии. Предложен и апробирован четырехэтапный алгоритм применения модели с определением показателей реализации стратегии, изменения приоритетов бизнес-процессов, расчета прогнозных значений отдельных процессов в системе пространственного-временных координат.

Ключевые слова: стратегия развития, процессно-ориентированное бюджетирование, ресурсный потенциал, устойчивость экономического роста.

Abstract. A model of the development strategy of an industrial enterprise with the use of process-oriented budgeting criteria probability of negative deviations of the parameters of key business processes, structured methodology development strategy, the sequence of actions in the implementation of the strategy. Proposed and tested four-algorithm using the model with the definition of a project's strategy, priorities change business processes, Predictive values of individual processes in the space-time coordinates.

Keywords: development strategy, process-oriented budgeting, resource potential, the sustainability of economic growth.

Постановка проблеми. В сучасній теорії та практиці управління промисловим підприємством відчувається явний дефіцит новітніх підходів, методик до розробки, прийняття, реалізації та контролю за реалізацією бізнес-стратегій та корпоративних стратегій підприємств. Загострення конкурентної боротьби на вітчизняних і зарубіжних ринках актуалізує питання пошуку ефективних управлінських засобів, здатних як оперативно діагностувати стан розвитку бізнес-процесів, так і адекватно коригувати управлінські рішення під дією сукупності ринкових та поза ринкових умов і факторів.

Одним із новітніх та ефективних підходів операційного і фінансового менеджменту є процесно-орієнтоване бюджетування, теорія якого роз-

крита у роботах зарубіжних авторів Дж. Брімсона [1], Є. П. Бреслава, П. С. Боровкова, Є. В. Глухова [2] та ін. За своїм змістом може бути визначено як інтегрований спосіб управління ключовими компетенціями підприємства, якому властиві ієрархічні рівні, цільові функції, пріоритетність процесів над ресурсами та етапи реалізації: передбачення обсягів продажу продукту, визначення ціни заданого обсягу, визначення переліку процесів, необхідних для вироблення обумовленої кількості продукту та формування їх вартості, визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів, та їх вартості. Адже, як стверджують китайські вчені в дослідженнях, присвячених вивченню успіху підприємств, розташованих в країнах, що розвиваються, тільки найкращі вміння та

* Гудзь П. В. — д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя.

ресурси підприємства являють собою його здатність конкурувати та бути успішним [3, р 141].

Мета роботи — апробація розробленої на основі процесно-орієнтованого бюджетування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку промислового підприємства з виробництва шин на прикладі ВАТ «Дніпрошина».

Модель реалізації стратегії розвитку підприємства з використанням методу процесно-орієнтованого бюджетування синтезовано у попередніх роботах на основі математичної моделі вірогідності негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, структурованої методики реалізації стратегії розвитку, визначення послідовності дій при реалізації стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Представлена на рис. 1 модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства, на відміну від відомих моделей, розроблена з використанням методу ієрархій і розширює уявлення про послідовність операцій та значення процесно-орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства. Запропонована модель може використовуватись для динамічного моделювання окремих етапів процесів реалізації стратегії з оцінкою зміни пріоритетів бізнес-процесів та їх критеріїв в часі, у тому числі й інвестиційних процесів підприємств галузі [4, с. 132].

У свою чергу, відповідно до моделі, ефективність реалізації стратегії підприємства визначати-

меться ступенем відхилення від стану рівноваги на кожному з етапів процесу змінювання стратегічної пріоритетності бізнес-процесів у процесі досягнення стратегічних цілей.

Застосування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку промислового підприємства з виробництва шин (ВАТ «Дніпрошина») на основі ПОБ передбачає наступні етапи:

1) відбір показників, які відбиватимуть загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку;

2) збір даних за попередні n -періодів, а саме: розрахунок відібраних загальних показників; визначення векторів пріоритетів для критеріїв бізнес-процесів;

3) побудову та оцінку регресійних моделей залежності загальних показників, які відображають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, від зміни пріоритетності критеріїв бізнес-процесів;

4) розрахунок прогнозних значень загальних показників, які відображають позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів, розрахованих для міжнародних (еталонних) підприємств-виробників шин. На першому етапі визначено три показники, які характеризують загальну позитивну динаміку розвитку підприємства за результатами реалізації стратегії розвитку, — ефективність ви-

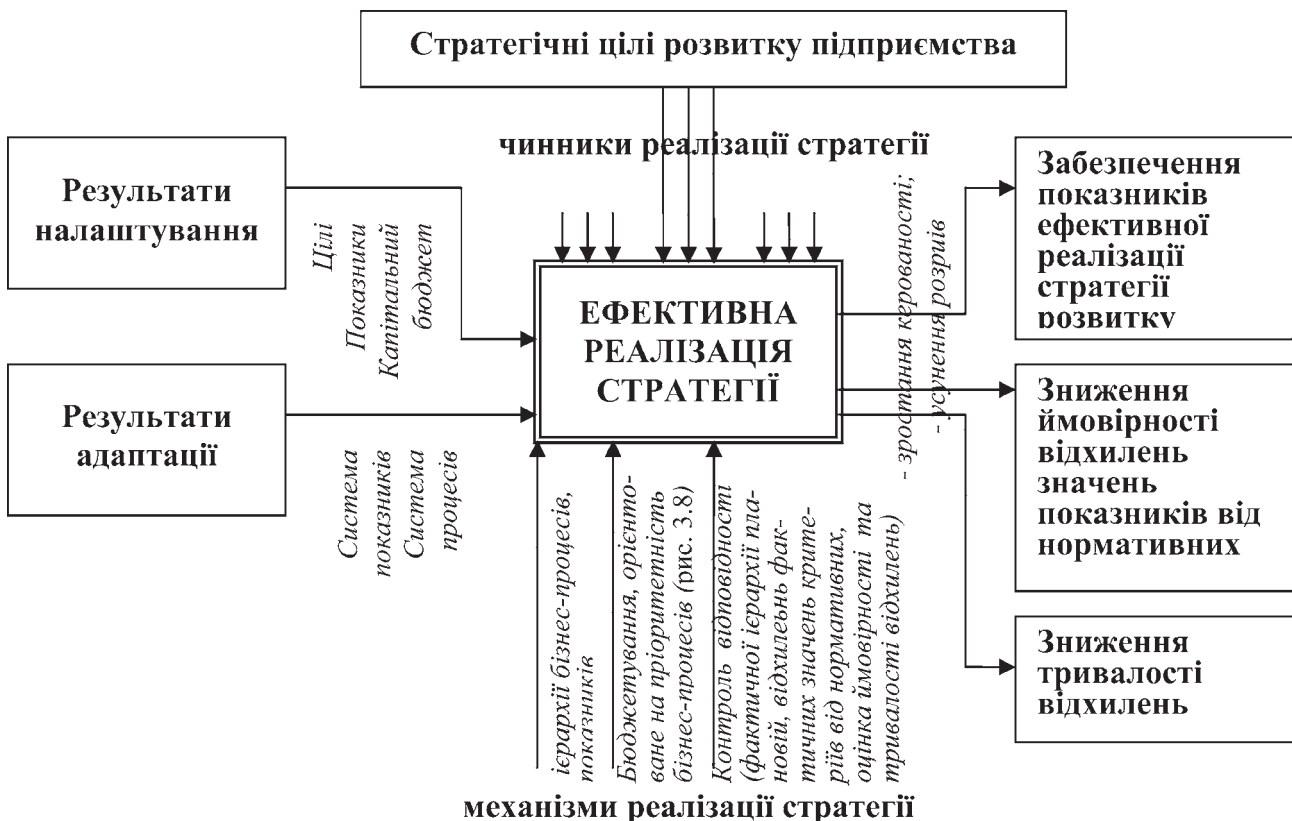


Рис. 1. Модель ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства

користання ресурсного потенціалу (1), оцінка стійкості економічного зростання (2,3).

$$EPP = \frac{BP}{OЗ + OA + OP}, \quad (1)$$

де EPP — ефективність ресурсного потенціалу; BP — виручка від реалізації; $OЗ$ — середня вартість основних засобів; OA — середня вартість оборотних активів; OP — витрати на оплату праці за період.

Ефективність ресурсного потенціалу можна інтерпретувати як обсяг виручки від реалізації (грн.) на 1 грн. вкладених матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.

$$k_{ces1} = \frac{ЧП}{BK}, \quad (2)$$

де k_{ces1} — коефіцієнт стійкості економічного зростання; $ЧП$ — чистий прибуток за період; BK — власний капітал;

$$k_{ces2} = \frac{ЧП_n}{BK}, \quad (3)$$

де k_{ces2} — коефіцієнт стійкості економічного зростання; $ЧП_n$ — нерозподілений чистий прибуток; BK — власний капітал.

Підприємство може збільшувати власний капітал за рахунок додаткового випуску акцій або шляхом реінвестування отриманого прибутку. Даний коефіцієнт відображає темпи зміни власного капіталу внаслідок фінансово-господарської діяльності, тобто за рахунок реінвестування прибутку, а не за рахунок залучення додаткового акціонерного капіталу. Зростання даного показ-

ника для ВАТ «Дніпрошина» означатиме, що відбувається поживлення фінансово-економічного стану підприємства, зростання за рахунок певних економічних важелів, таких, наприклад, як вдосконалення маркетингової політики, розширення ринків збуту, покращення цінової політики, збільшення доходів, розвиток виробництва шляхом оптимізації виробничого процесу, отримання економічно виправданих кредитів тощо.

На другому етапі розраховано відібрані показники для ВАТ «Дніпрошина» поквартально протягом 2007–2012 рр. (табл. 2). Як видно з аналізу даних табл. 2, відбувається падіння ефективності використання ресурсного потенціалу (значення EPP зменшилось з 0,77 до 0,11 упродовж 2007–2012 рр.).

Коефіцієнтам стійкості економічного зростання властиві значні коливаннями, що також є проявом негативних тенденцій в розвитку ВАТ «Дніпрошина». Також в рамках другого етапу розраховано вектори пріоритетів шістнадцяти критеріїв бізнес-процесів для кожного з дев'ятнадцяти часових періодів. Результати оцінки отриманих векторів пріоритетів, обчислені на основі значень власного числа λ_{max} , індексу погодженості (IP) та відношення погодженості (BP), є в цілому задовільними, про що свідчать зведені дані табл. 3.

Аналіз значень пріоритетів критеріїв для ВАТ «Дніпрошина», отриманих за результатами застосованого методу аналізу ієрархій, засвідчив, що станом на 31.12.2012 р. коефіцієнт фінансування мав пріоритет 0,16, а найбільший пріоритет — коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами склав 0,21. Рентабельність продажів та

Таблиця 2

Динаміка показників ефективності ресурсного потенціалу, стійкості економічного зростання ВАТ «Дніпрошина» за 2007–2012 рр.

№ п/п	Період часу	Ефективність використання ресурсного потенціалу (EPP)	Коефіцієнт стійкості економічного зростання (k_{ces1})	Коефіцієнт стійкості економічного зростання (k_{ces2})
1	30.06.2007	0,77	0,04	0,04
2	30.09.2007	0,32	0,02	0,05
3	30.12.2007	0,37	0,02	0,20
4	31.03.2008	0,32	0,04	0,15
5	30.06.2008	0,38	0,70	1,29
6	30.09.2008	0,33	0,39	-0,18
7	30.12.2008	0,38	2,78	2,92
8	31.03.2009	0,28	0,25	0,34
9	30.06.2009	0,32	3,26	5,40
10	30.09.2009	0,18	0,04	0,51
11	30.12.2009	0,07	-16,90	-16,91
12	31.03.2010	0,07	1,65	1,67
13	30.06.2010	0,10	-1,65	-1,42
14	30.09.2010	0,11	-2,97	-1,42

Продовження таблиці 2

№ п/п	Період часу	Ефективність використання ресурсного потенціалу (ЕПІ)	Коефіцієнт стійкості економічного зростання (k_{ces1})	Коефіцієнт стійкості економічного зростання (k_{ces2})
15	30.12.2010	0,10	-8,22	-20,16
16	31.03.2011	0,05	-3,82	1,43
17	30.06.2011	0,05	-5,17	-5,15
18	30.09.2011	0,11	-4,09	-8,24
19	30.12.2011	0,12	1,10	1,30
20	31.03.2012	0,04	-8,15	-0,14
21	30.06.2012	0,04	-11,4	-2,24
22	30.09.2012	0,1	-5,58	-6,15
23	30.12.2012	0,11	-0,91	-6,17

Таблиця 3

Показники оцінювання погодженості розрахованих векторів пріоритетів критеріїв бізнес-процесів при реалізації стратегії розвитку ВАТ «Дніпрошина» (для періоду з 30.06.2007 по 31.12.2012 р. р.)

№ п/п	Час, станом на який проведено аналіз	λ_{max}	ІП	ВП
1	2	3	4	5
1	на 30.06.2007	17,7	0,11	0,07
2	на 30.09.2007	18,1	0,14	0,09
3	на 30.12.2007	17,4	0,09	0,06
4	на 31.03.2008	16,5	0,03	0,02
5	на 30.06.2008	18,9	0,19	0,12
6	на 30.09.2008	19,0	0,20	0,13
7	на 30.12.2008	16,0	0,00	0,00
8	на 31.03.2009	16,7	0,05	0,03
9	на 30.06.2009	16,2	0,01	0,01
10	на 30.09.2009	16,4	0,03	0,02
11	на 30.12.2009	16,0	0,00	0,00
12	на 31.03.2010	17,5	0,10	0,06
13	на 30.06.2010	16,2	0,01	0,01
14	на 30.09.2010	16,1	0,01	0,00
15	на 30.12.2010	20,5	0,30	0,19
16	на 30.03.2011	17,1	0,07	0,05
17	на 30.03.2011	17,4	0,09	0,06
18	на 30.09.2011	17,1	0,07	0,05
19	на 31.12.2011	17,0	0,07	0,04
20	на 30.03.2012	18,1	0,14	0,1
21	на 30.03.2012	17,4	0,09	0,06
22	на 30.09.2012	16,9	0,06	0,04
23	на 31.12.2012	17,5	0,1	0,07

виробництва продукції мають пріоритети 0,09 та 0,07 відповідно.

На третьому етапі апробації методики побудовано регресійні моделі залежності показників ефективності використання ресурсного потенціалу та коефіцієнтів стійкості економічного зростання від зміни значень пріоритетів критеріїв бізнес-процесів (з використанням пакету MS Excel):

$$EPH = -0,6781297 - 0,324167K_1 + 0,708682K_2 - 2,62218K_3 + 5,33874K_4 + 1,737K_5 + 0,19214K_6 +$$

$$11,92751K_7 - 20,6553K_8 + 13,94194K_9 - 5,084303K_{10} + 12,491K_{11} - 7,977K_{12} + 0,36671K_{13} + 1,12765K_{14} + 2,27582K_{15} + 1,08494K_{16};$$

$$k_{ces1} = 0,54088 + 14,91923K_1 - 49,95728K_2 - 130,314K_3 + 83,07028K_4 + 58,2153K_5 + 15,887K_6 + 106,066K_7 - 113,124K_8 + 16,05556K_9 + 6,297769K_{10} + 62,39198K_{11} - 75,324K_{12} - 123,7087K_{13} - 6,61843K_{14} + 50,92875K_{15} + 84,40454K_{16};$$

$$k_{ces2} = -3,0264 - 48,66865K_1 - 131,668K_2 - 169,8186K_3 + 177,5694K_4 + 61,992K_5 + 32,36664K_6$$

$$+ 468,86K_7 - 381,3796K_8 + 87,15K_9 - 63,857K_{10} + 283,421K_{11} - 254,951K_{12} - 82,343K_{13} - 64,519K_{14} + 63,471K_{15} + 114,3806K_{16};$$

Значення коефіцієнтів детермінації $R^2_{EPI} = 0,8075$, $R^2k_{ces1} = 0,9324$, $R^2k_{ces2} = 0,9398$ свідчать про те, що зв'язок між змінними в побудованих моделях тісний. Однак, на підставі значень F -критерія Фішера та t -критерія Ст'юдента зроблено висновок, що побудовані регресійні моделі не відповідають реальній дійсності (значимість $F > 0,05$ з рівнем довіри 95 %), отримані оцінки параметрів рівнянь регресії також є недостовірними ($p > 0,05$), у зв'язку з чим проведено декілька покрокових ітерацій з виключенням змінних, зв'язок яких з резульгуючими показниками був статистично незначний. В результаті отримано регресійні моделі, які відповідають дійсності, а оцінки параметрів рівнянь регресії є достовірними:

$$EPI = -0,10967 - 3,0923K_3 + 5,63048K_4 + 8,59223K_7 - 21,4335K_8 + 11,15196K_9 + 13,5813K_{11} - 10,5187K_{12} + 2,50449K_{15};$$

$$k_{ces1} = -3,18001 - 131,801K_3 + 63,4282K_4 + 76,3645K_5 + 91,427K_7 - 56,181K_8 - 119,888K_{13} + 44,128K_{15} + 88,3645K_{16};$$

$$k_{ces2} = 15,2321 - 154,1812K_2 - 185,1668K_3 + 179,1687K_4 + 35,5653K_5 + 272,4301K_6 - 322,5509K_7 + 366,9488K_8 - 314,667K_9 - 96,5256K_{10} - 45,339K_{11} + 87,7325K_{12};$$

Отримані моделі використано для розрахунку прогнозних значень показників ефективності ресурсного потенціалу, коефіцієнтів стійкості економічного зростання ВАТ «Дніпрошина» при значеннях пріоритетів критеріїв бізнес-процесів K_1-K_{16} , розрахованих для провідних виробників шин світу.

Особливість розрахунку полягає у зміні знаків при коефіцієнтах регресії на протилежні, оскільки й принципи оцінювання пріоритетів критеріїв бізнес-процесів K_1-K_{16} для провідних виробників шин є відмінними від тих, які були застосовані при визначенні пріоритетів критеріїв для ВАТ «Дніпрошина». Тобто для провідних виробників найвищий пріоритет мали показники, покращення яких сприяло досягненню стратегічної мети, а для ВАТ «Дніпрошина» такий високий пріоритет визначено для показників, які мають найбільше негативне відхилення від нормативних значень.

Зміна пріоритетів критеріїв бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина» за результатами проведених розрахунків, здійснювана з метою забезпечення ефективності реалізації стратегії розвитку (табл. 4), виявила залежність: чим більш вагомим є характер негативного відхилення пріоритетності критерію за показниками ВАТ «Дніпрошина» від значень пріоритетів критеріїв провідних ви-

Таблиця 4

Зміна пріоритетів у виборі критеріїв бізнес-процесів ВАТ «Дніпрошина» з метою забезпечення ефективного реалізації стратегії розвитку

Критерії бізнес-процесів	Значення векторів пріоритетів ВАТ «Дніпрошина»	Напрямок зміни пріоритетності критеріїв бізнес-процесів для ВАТ «Дніпрошина»
1	2	3
K_{13} — Коефіцієнт рентабельності діяльності (продажів)	0,07	↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑
K_1 — Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	↑↑↑↑↑↑↑↑↑↑
K_{12} — Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,04	↑↑↑↑↑↑↑↑
K_5 — Коефіцієнт покриття	0,09	↑↑↑↑↑
K_{16} — Зарплатовіддача	0,06	↑↑↑↑
K_2 — Коефіцієнт фінансування	0,12	↑↑↑↑
K_3 — Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	↑↑↑
K_{15} — Матеріаловіддача	0,03	↑↑
K_7 — Коефіцієнт оборотності активів	0,02	↑
K_{14} — Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	0,02	≈
K_4 — Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,05	≈
K_9 — Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,01	↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓
K_{10} — Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,01	↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓↓
K_8 — Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,03	↓↓↓↓↓↓↓↓
K_{11} — Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,03	↓↓↓↓↓
K_6 — Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,2	↓↓↓↓↓

робників шин, тим більшою має стати амплітуда зміни значення критерію у бік його покращення.

Розраховане у такий спосіб значення показника ефективності використання ресурсного потенціалу відповідно до моделі, отриманої на дев'ятому кроці, дорівнює 0,32, що станом на 31.12.2012 р. майже утричі перевищує показник; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника чистого прибутку, значно збільшилось у порівнянні з відповідними значеннями станом на кінець 2012 р. та становило 7,85; значення коефіцієнта стійкості економічного зростання, розрахованого з використанням показника невикористаного чистого прибутку зросло до 21,86.

Інтерпретація результатів обчислень приводить до висновку, що виробничий менеджмент має визначати допустимі та економічно доцільні темпи розвитку підприємства, оскільки вибір невірної політики та досягнення надзвичайно високих темпів зростання в короткий період може призвести до негативних фінансово-економічних наслідків. Образно висловлюючись, керівництво підприємства, за висловом Дж. Коллінза, має діяти за концепцією «їжака», який знає щось одне, але дуже важливе, на відміну від «лисиці», яка знає багато чого різного [5, с. 14].

Висновок. Апробація моделі реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування підтвердила свою достовірність, що знайшло відображення у покращенні показників ефективності вико-

ристання ресурсного потенціалу підприємства, коефіцієнтів стійкості економічного зростання. Застосування запропонованої моделі реалізації стратегії розвитку підприємства знижує вірогідність впливу негативних відхилень характеристик ключових бізнес-процесів, оскільки дозволяє вчасно діагностувати їх відхилення та вживати відповідних заходів.

Література

1. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование: внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон. — М. ; СПб.: Вершина, 2007. — 336 с.
2. Бюджетирование: шаг за шагом / [Боровков П. С., Бреслав Е. П., Глухов Е. В. и др.]. — СПб. : Питер, 2006. — 448 с. — (Серия «Практика менеджмента»).
3. Lan-Ying Huang. Key Drivers of Guanxi in China among Taiwanese Small to Medium-Sized Firms / Lan-Ying Huang, H. Young Baek, S. Min // Business Research. — 2010. — Vol. 3. — No. 1 — P. 136–147.
4. Ардашева Е. П. Инновационные приоритеты программы развития нефтехимического комплекса региона / Е. П. Ардашева // Менеджмент инноваций. — 2010. — № 2. — С. 124–136.
5. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет ... / Дж. Коллинз. — М. : Манн, Иванов и Фебер, 2011. — 320 с.