

УДК 658.5:66

П.В. Гудзь

доктор економічних наук, професор

Р.П. Науменко

аспірант

Запорізький національний технічний університет

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті досліджено принципи формування концепції процесно орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості. Обґрунтовано модель інтеграції принципів побудови концепції впровадження управління стратегією підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування.

Ключові слова: принципи, концепція, стратегія, процесно орієнтоване бюджетування, хімічне підприємство.

I. Вступ

В умовах фінансово-економічної кризи зростає попит на сучасні, адаптовані до змінних умов, технології прийняття управлінських рішень при реалізації стратегії промислового підприємства. Однією з таких моделей є процесно орієнтоване бюджетування. Положення процесно орієнтованого менеджменту є підґрунтям для зміщення акцентів при формуванні концептуальних засад реалізації стратегії розвитку підприємства з окремих елементів, чинників на процеси, безпосередньо з ними пов'язані. Реалізацію стратегії можна визначити як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, що відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення цієї проблеми і на які спираються автори, свідчить, що реалізацію стратегії розглядають у науковій літературі як один з етапів процесу стратегічного управління [8, с. 13]. П. Флуд, Т. Дромгод, С. Керрол, Л. Горман зазначають, що вдала стратегія зумовлюється на 5–10% баченням та до 90% – упровадженням [9, с. 5]. Як спосіб дії визначає реалізацію стратегії Р. Дафт: використання управлінських та організаційних інструментів і ресурсів для отримання стратегічних результатів [2, с. 248]. А. Ребенко досліджує застосування системного, процесного та синергетичного підходів до реалізації стратегії, доповнюючи їх проєктним [6, с. 32].

У науково-практичній літературі містяться описи різних способів класифікації бю-

джетів підприємства, згідно з якими виділяють бюджети за сферою діяльності: інвестиційної, операційної, фінансової; за видами витрат: поточний, капітальний бюджети; функціональний, операційний, комплексний (зведений) бюджети за номенклатурою витрат [1, с. 125–127; 7, с. 145], а в інших джерелах – за об'єктами планування та обліку [5]. Разом з тим, малодослідженими є питання використання процесно орієнтованого бюджетування як інструменту реалізації стратегії промислового підприємства.

II. Постановка завдання

Метою статті є визначення формування концепції впровадження управління реалізацією стратегії підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування.

III. Результати

Провідна ідея концепції впровадження процесно орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії розвитку підприємства хімічної промисловості полягає в такому: з погляду процесно орієнтованого управління реалізація стратегії являє собою безперервний процес поступового втілення в життя планів відповідно до складених бюджетів. У результаті відбувається нарощування стійкості підприємства, покращення ключових показників, що є відбиттям стратегічних цілей та ініціатив та орієнтиром для забезпечення рівноваги, яка є необхідною передумовою стійкості. Зазначені бюджети являють собою співвідношення доходів та витрат, надходжень та їхніх джерел, вкладених ресурсів та результатів в розрізі бізнес-процесів підприємства. Знання бізнес-процесів є необхідною умовою здійснення стратегічних змін відповідно до намічених цілей, оскільки, за висловом Е. Демінга, значна частка невдач при реалізації страте-

гії пов'язана саме з відсутністю необхідних знань про закономірності формування ефективності соціально-економічних систем [3, с. 15].

Відповідно до цього реалізацію стратегії можна визначити як складний процес відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства. Поряд з цим, ми дійшли висновку про важливість й інших сучасних підходів в управлінні: ситуаційного, якісного, відновлювально-еволюційного, стандартизаційного, нормативного, маркетингового, ціннісного, структурного.

Зрушення, які спричиняють втрату стійкості підприємств хімічної промисловості, – це зміни в законодавчій базі, постачальниках ресурсів, цінах на ресурси (сировину, матеріали), джерелах фінансування, конкурентах, технологіях, умовах зовнішньої торгівлі тощо. Саме такі зміни, ускладнені помилками в управлінських рішеннях, їх виконанні на тактичному, оперативному рівнях здатні викликати фінансовий шок підприємства. Кінцева фаза втрати стійкості, як це відбулось, – це втрата фінансової стійкості.

З урахуванням зазначеного, а також виходячи із загальнонаукового розуміння концепції (від лат. *conceptio* – розуміння, система) як певного способу розуміння, трактування будь-яких явищ, провідного замислу, конструктивного принципу виду діяльності, нами запропоновано для досліджуваного підприємства ПАТ “Дніпрошина” інтегровану концептуальну схему впровадження управління реалізацією стратегії підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування, яка включає:

- принципи системного підходу: оцінювання зовнішнього, внутрішнього середовища; формулювання стратегії розвитку;
- принципи процесного, якісного, ситуаційного підходів: виділення процесів, встановлення зв'язків між процесами та чинниками внутрішнього, зовнішнього середовища, вхідними та вихідними елементами; визначення динамічних індикаторів зв'язків між чинниками внутрішнього, зовнішнього середовища, вхідними та вихідними елементами; контроль;
- принципи стандартизаційного та структурного підходів: раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів відповідно до стандартів;
- принципи відновлювально-еволюційного підходу: відтворення стратегічного по-

тенціалу на кожному з етапів реалізації стратегії;

- принципи ціннісного підходу: максимізації найбільш імовірної цінності підприємства в довгостроковій перспективі;
- принципи інтеграційного підходу: забезпечення збалансованості динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- принципи маркетингового підходу: додержання інтересів зовнішніх та внутрішніх споживачів.

Запропоновані принципи є ключовими при формуванні концепції управління реалізацією стратегії розвитку підприємства, оскільки сприяють побудові організаційної системи процесів (рис. 1).

Блоки 1–3 відображають стандартні етапи стратегічного менеджменту підприємства, система блоків 4–9 надає розуміння змісту процесу реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування. Блоками 1.1–9.1 позначено принципи, які відповідають сучасним підходам до управління підприємством, зазначеним вище.

Управління реалізацією стратегії розвитку підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування, в будь-якому разі, має вирішити такі завдання:

- 1) декомпозиція стратегічних цілей, ініціатив по процесах;
- 2) здійснення контролю – визначення критеріїв досягнення цілей, сигналів відхилення, нормативних показників по процесах;
- 3) коригування – забезпечення якості процесів; на всьому ланцюжку виконання стратегії забезпечується якість процесів, тому зміст коригування такий: на підставі сигналів визначають розмір відхилення від нормативного значення показника, з'ясовують причини відхилення та його наслідки для реалізації процесу.

Виділення процесів визначено як початковий етап процесу впровадження процесно орієнтованого бюджетування при реалізації стратегії (блок 4.1.1). Оскільки бюджети створюють організаційну систему процесів, яка забезпечує функціонування та розвиток підприємства у взаємозв'язку із зовнішнім та внутрішнім середовищем, необхідно формалізувати ці зв'язки (блок 4.1.2). Управління ними передбачає планування, прогнозування, контроль (блок 4.1.4), що може бути здійснене на підставі сигналів (аналогічних ринковим сигналам). Які це сигнали – слід визначити з урахуванням призначення процесу, його власника, а також концепції управління.

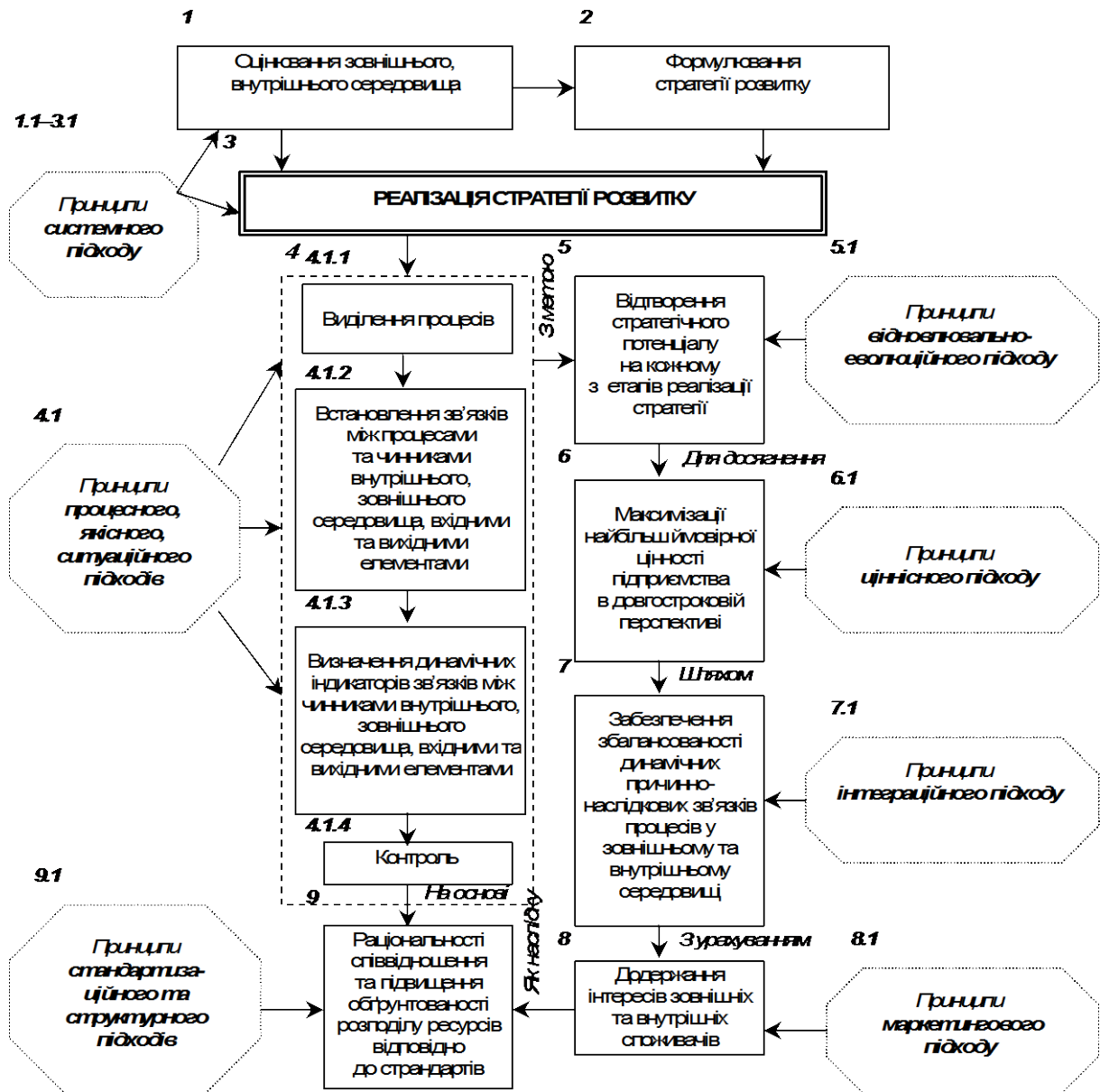


Рис. 1. Інтегрована концептуальна схема впровадження управління реалізацією стратегії підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування (розробка авторів)

Оскільки сигнали надходять у вигляді значень певних показників, необхідно визначити відповідні індикатори (блок 4.1.3). Процес краще характеризують динамічні показники, ніж статичні, наприклад: приріст витрат за одиницю часу, приріст витрат на одиницю процесу, приріст витрат на одиницю продукції. Бюджетування, орієнтоване на процеси, ґрунтується на формуванні показників, які відбиватимуть таку динаміку витрат, доходів, прибутків у часі. Це дасть змогу в процесі контролю своєчасно та точно відслідковувати відхилення та вживати заходів щодо їх усунення або зменшення негативних наслідків.

Зазначені в цих блоках завдання відповідають принципам процесного, якісного, ситуаційного підходів (блок 4.1). Принципи процесного та ситуаційного підходів є зро-

зумілими, адже вони висвітлені в численних роботах з менеджменту. Пояснення потребує зміст принципів якісного підходу. Результати аналізу практики реалізації стратегії засвідчили, що стан розвитку хімічної промисловості України вимагає заходів з прискореного відновлення галузі та економічного зростання в рамках активної інвестиційно-інноваційної стратегії.

Водночас виявлена орієнтація на інновації у сфері переробки шин, а не їх виробництва свідчить про негайну потребу запровадження механізмів реалізації стратегії, які не тільки забезпечували б рух у векторі інвестиційно-інноваційних змін, а й стимулювали б розвиток технологій основного виробництва шляхом удосконалення процесів. Інновації потребують постійного вдосконалення, неперервної праці на межі найкра-

щик результатів. Цей принцип – постійне вдосконалення з досягненням максимального результату – поширюється на всі внутрішні параметри підприємства як системи та на контрольовані зовнішні чинники – персонал, матеріально-технічні ресурси, технології, цілі та завдання, організаційну культуру, лідерство, імідж, взаємовідносини із зацікавленими групами споживачів, засновників, громадськості, органами місцевого самоврядування тощо. Адже, як стверджується в сучасних дослідженнях, присвячених вивченню успіху підприємств, розташованих у країнах, що розвиваються, тільки найкращі вміння та ресурси підприємства являють собою його здатність конкурувати та бути успішним [10, с. 141]. Саме такий характер вимог до виконання завдань буде сприяти досягненню поставлених цілей та реалізації стратегії розвитку підприємства. Необхідна концентрація на певній ідеї, певному критерію, єдина умова – він (критерій) має бути правильним. У цьому сенсі необхідно, щоб керівництво підприємства, за висловом Дж. Коллінза, діяло за концепцією “їжака”, який знає щось одне, але дуже важливе, на відміну від “лисиці”, котра знає багато чого різного [4, с. 124–125].

Зважаючи на визначення реалізації стратегії як складного процесу відтворення стратегічного потенціалу підприємства на основі динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів, які відбуваються у зовнішніх та внутрішніх чинниках підприємства, метою здійснення етапів 4.1.1–4.1.4 є відтворення стратегічного потенціалу на кожному з етапів реалізації стратегії, що відповідає принципам відновлювально-еволюційного підходу (блоки 5, 5.1). Це необхідно для максимізації найбільш імовірної цінності підприємства в довгостроковій перспективі відповідно до принципів ціннісного підходу в управлінні (блоки 6, 6.1), що можливо шляхом забезпечення збалансованості динамічних причинно-наслідкових зв'язків процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі відповідно до інтеграційного підходу (блоки 7, 7.1).

При цьому, як це впливає з принципів маркетингового підходу до управління підприємствами, необхідно враховувати інтереси зовнішніх та внутрішніх споживачів (блоки 8, 8.1). Одним із способів забезпечення такого паритету є раціональне співвідношення й підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів підприємства відповідно до стандартів – згідно з принципами стандартизаційного та структурного підходів (блоки 9, 9.1). Останнє є також критерієм здійснення управлінського контролю (блок 4.1.4).

IV. Висновки

Отже, запропонована модель інтеграції принципів є базовою для розуміння процесу управління реалізацією стратегії підприємства на основі процесно орієнтованого бюджетування. У свою чергу, це дає підстави формувати концепцію управління реалізацією стратегії розвитку підприємства на основі двох принципових положень: перше – бюджетування, що засноване на сигналах, які характеризують певний стан процесів, і виступає інструментом реалізації стратегії; друге – постійне вдосконалення з досягненням максимального результату, що поширюється на всі внутрішні параметри підприємства як системи та на контрольовані зовнішні чинники.

Список використаної літератури

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 1. – 592 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.
3. Деминг Е. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Е. Деминг. – Тверь : Альба, 1994. – 497 с.
4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Дж. Коллинз. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2011. – 320 с.
5. Пушкарев Е. О “мягком” и “жестком” бюджетировании [Електронний ресурс] / Е. Пушкарев // Теория и практика финансового анализа. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/hard_soft_budget.shtml.
6. Ребенок А.В. Синергетична концепція стратегічного управління проектами / А.В. Ребенок // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ. – 2005. – № 2. – С. 30–36.
7. Ткаченко А.М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 145–148.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Flood P.C. Managing strategy implementation / S.J. Carroll, T. Dromgode, P.C. Flood, L. Gorman. – Bodmin ; Cornwall : Blackwells' Business, 2000. – 251 p.
10. 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. – № 1. – P. 136–147.

Стаття надійшла до редакції 15 лютого 2012 р.

Гудзь П.В., Науменко Р.П. Принципы формирования концепции процессно ориентированного бюджетирования при реализации стратегии развития предприятия химической промышленности

В статье исследованы принципы формирования концепции процессно ориентированного бюджетирования при реализации стратегии развития химической промышленности. Обоснована модель интеграции принципов при построении концепции внедрения управления стратегией предприятия на основе процессно ориентированного бюджетирования.

Ключевые слова: *принципы, концепция, стратегия, процессно-ориентированное бюджетирование, химическое предприятие.*

Gudz P., Naumenko R. The principles formation of the concept of process-based budgeting for the implementation of the strategy of chemical enterprise

The principles of forming the concept of process-oriented budgeting in implementing the development strategy of the chemical enterprise. The model of integration of the principles in the construction of the introduction of the concept of enterprise management strategy, based on a process-oriented budgeting.

Key words: *principles, concept, strategy, process-oriented budgeting, chemical enterprise.*