

УДК 338

Жуков А. В.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПОКАЗНИКАМИ ДІАГНОСТИКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Досліджені теоретичні питання формування моделі вибору стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства за показниками діагностики її ефективності. Розроблено методичку розрахунку рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства. За графічною візуалізацією отриманих результатів визначено зони резервів та зони відхилень, які дозволяють здійснити вибір субстратегії та фактори її забезпечення.

**Ключові слова:** стратегія, підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства, субстратегія, рейтинг стану, зона резервів, зона відхилень.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкових відносин, самостійності та відповідальності підприємства за результати своєї виробничо-господарської діяльності виникає об'єктивна необхідність формування такої економічної стратегії діяльності, яка б враховувала тенденції змін її стану та орієнтувала на економічні можливості і перспективи. Тобто ключовою задачею стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю підприємства є розроблення стратегії створення оптимальних можливостей діяльності на основі існуючих ресурсів з використанням стратегічних факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «стратегія» увійшов в економіку з військового лексикону, де він означає мистецтво й науку управління військовими підрозділами у тривалих військових кампаніях [1].

Сьогодні існує декілька загальнопризнаних підходів до стратегії:

розгляд стратегії як функції системи управління [2];

визначення стратегії як системи з керуваними та керованими елементами, прямими та зворотними зв'язками [3];

представлення стратегії як позиції або як процесу [4; 5].

В загальному випадку це поняття використовується для визначення довгострокових заходів і підходів, спрямованих на досягнення встановлених стратегічних цілей.

**Виділення не вирішених частин загальної проблеми.** Більшість вітчизняних підприємств сьогодні не мають достатнього досвіду й відповідної інформаційної бази для розроблення стратегії виробничо-господарської діяльності. Необхідні методичні розробки в даній області відсутні. Тому сьогодні підприємствам потрібна модель формування системи цілей діяльності, засобів їх досягнення та критеріїв оцінювання. На такій підставі пропонується вважати стратегічним орієнтиром (пріоритетом) результати аналізу в рамках діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розроблення моделі структурної стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства, де в якості класифікаційної ознаки буде визначатися ступінь досягнення відповідних показників складових її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія будь-якої діяльності підприємства деякою мірою є функціональною підсистемою ефективного використання ресурсів підприємства й пов'язана з підсистемами забезпечення цієї діяльності. Тобто під

стратегією виробничо-господарської діяльності підприємства можна розуміти комплексну програму дій щодо забезпечення бажаного рівня ефективності цієї діяльності. Зв'язок процедур діагностики з формуванням стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства показаний на рис. 1.



Рис. 1. Взаємозв'язок процедур діагностики з формуванням стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства

У процесі діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства здійснюється інтерпретація даних інформаційної підсистеми, обґрунтовуються аналітичні викладення, які складають основу для прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства. Такий підхід до вибору стратегії відбиває управлінську природу діагностики і потребує подальшого дослідження структури стратегії.

Під структурою стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства розуміється сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка виявляється за допомогою деякої класифікаційної ознаки. Використання класифікаційних моделей стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства має важливе аналітичне значення вже на початковому етапі вибору стратегії. Застосування таких моделей дозволить ідентифікувати стратегію та розподілити її на субстратегії й здійснити аналіз-синтез в цілому. Структуру стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства складають такі субстратегії: виробнича, фінансова, кадрова, інвестиційна, інноваційна, матеріально-технічна, маркетингова, екологічна та ін.

Використання традиційних моделей прогнозування в умовах ринку не завжди приводить до оптимального рішення. Тому пропонується спеціальна модель структурної стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства, де в якості класифікаційної ознаки буде визначатися ступінь досягнення відповідних показників складових її ефективності. Такий підхід забезпечить стратегічну єдність, збалансованість та узгодженість цілей, засобів і показників діагностики ефективності.

Вибір стратегії на початковому етапі є процедурою прийняття управлінського рішення про практичну реалізацію. Потім цей вибір перетворюється в ітеративний процес формування, аналізу й оцінки, який також завершується прийняттям управлінського рішення. Модель вибору стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства має базуватися на результатах аналітичних процедур діагностики її ефективності. Принципово ця модель може складатися з двох основних частин: дослідження й формування сукупності субстратегій в залежності від реального стану показників ефективності підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства та від сценаріїв розвитку; вибір певної стратегії, яка узгоджується із загальною стратегією підприємства (зберігає еволюційний характер діяльності), має внутрішню узгодженість своїх структурних компонентів (реалізується на єдиній інформаційній базі), узгоджується з умовами та потенціалом змін зовнішнього середовища. Особливе місце в процесі аналітичного забезпечення вибору стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства займає взаємозв'язок між показниками діагностики її ефективності, який дозволить визначити резерви перспективного розвитку підсистем діяльності.

Аналіз меж змін показників складових ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства дозволить оцінити рейтинг стану її підсистем, встановити певний тип реалізації субстратегії (зростання, підтримка чи скорочення) та виявити відповідні резерви. Слід відзначити, що виробничо-господарська діяльність є основою будь-якого промислового підприємства. Тому субстратегія скорочення окремого виду підсистем цієї діяльності не має розглядатися, оскільки тоді зникає сенс існування і розвитку підприємства. Замість скорочення доцільним буде розгляд субстратегії перетворень, яка повинна мати основні важелі оновлення та змін умов функціонування підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для вибору типу субстратегії пропонується встановити рейтинг стану підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства:

$$R_i = \sum_{j=1}^n \frac{1}{n \cdot Norm_j} P_j,$$

де  $R_i$  – рейтинг стану  $i$ -ої підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства;

$P_j$  –  $j$ -ий показник оцінки рейтингу;

$n$  – кількість показників, що використовуються для оцінки;

$Norm_j$  – нормативне або еталонне значення показника  $P_j$ .

Такий підхід до розрахунку рейтингу є досить зручним, не потребує експертного оцінювання та значних витрат часу. Слід також зазначити, що формування еталонного значення показника можна здійснити на основі проведеного аналізу статистичних даних. Це можуть бути середні, максимальні або оптимальні значення, які розраховані на основі аналізу попередніх періодів.

В табл. 1 наведено методику розрахунку зміни рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємств за показниками діагностики ефективності.

Таблиця 1  
Зміна рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства

Показник оцінки рейтингу	Нормативне або еталонне значення	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміна, %
<b>Виробнича підсистема</b>				
Рентабельність виробництва і збуту ( $x_3$ )	0,3	$x_{31}$	$x_{32}$	$\left(\frac{x_{32}}{x_{31}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_1$	1	$R_{11}$	$R_{12}$	$\left(\frac{R_{12}}{R_{11}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Фінансова підсистема</b>				
Коефіцієнт фінансової автономії ( $x_7$ )	0,6	$x_{71}$	$x_{72}$	$\left(\frac{x_{72}}{x_{71}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_2$	1	$R_{21}$	$R_{22}$	$\left(\frac{R_{22}}{R_{21}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Інвестиційна підсистема</b>				
Рентабельність інвестицій ( $x_2$ )	0,5	$x_{21}$	$x_{22}$	$\left(\frac{x_{22}}{x_{21}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_3$	1	$R_{31}$	$R_{32}$	$\left(\frac{R_{32}}{R_{31}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Матеріально-технічна підсистема</b>				
Рентабельність виробництва і збуту ( $x_5$ )	0,3	$x_{51}$	$x_{52}$	$\left(\frac{x_{52}}{x_{51}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_4$	1	$R_{41}$	$R_{42}$	$\left(\frac{R_{42}}{R_{41}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Маркетингова підсистема</b>				
Частка внутрішнього ринку ( $x_1$ )	0,3	$x_{11}$	$x_{12}$	$\left(\frac{x_{12}}{x_{11}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_5$	1	$R_{51}$	$R_{52}$	$\left(\frac{R_{52}}{R_{51}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Інноваційна підсистема</b>				
Рентабельність інноваційних заходів ( $x_3$ )	0,5	$x_{31}$	$x_{32}$	$\left(\frac{x_{32}}{x_{31}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_6$	1	$R_{61}$	$R_{62}$	$\left(\frac{R_{62}}{R_{61}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Кадрова підсистема</b>				
Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу ( $x_9$ )	0,3	$x_{91}$	$x_{92}$	$\left(\frac{x_{92}}{x_{91}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_7$	1	$R_{71}$	$R_{72}$	$\left(\frac{R_{72}}{R_{71}} - 1\right) \cdot 100\%$
<b>Екологічна підсистема</b>				
Коефіцієнт розвитку екологічного менеджменту ( $z_2$ )	0,5	$z_{21}$	$z_{22}$	$\left(\frac{z_{22}}{z_{21}} - 1\right) \cdot 100\%$
...	...	...	...	...
$R_8$	1	$R_{81}$	$R_{82}$	$\left(\frac{R_{82}}{R_{81}} - 1\right) \cdot 100\%$

У разі відповідності значень показників оцінки їх нормативним (еталонним) значенням рейтинг стану підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства буде дорівнювати одиниці. У цьому випадку необхідно проаналізувати можливі резерви й можна рекомендувати вибір відповідної субстратегії типу зростання. Якщо спостерігатиметься динаміка зростання рейтингу, то це буде свідчити про покращення стану підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства. Тому з метою закріплення отриманих результатів можна рекомендувати вибір відповідної субстратегії типу підтримки. Якщо виявиться динаміка зменшення рейтингу, то такий результат стає сигналом погіршення стану підсистеми виробничо-господарської діяльності підприємства й необхідності негайного втручання та вибору субстратегії перетворень. Графічна інтерпретація параметричних значень рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства та їх нормативних значень наведена на рис. 2. Границя області параметризації за еталонними значеннями є зоною вибору субстратегії зростання, виявлення у підприємства зони резервів дозволяє визначити ті фактори, що забезпечать субстратегію підтримки та ліквідацію зони відхилень. За розробленою методикою проведена оцінка рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності ПАТ «Автрамат» (рис. 3). Можна проаналізувати динаміку змін рейтингу та відстежити фактори, за рахунок яких вони відбулися.

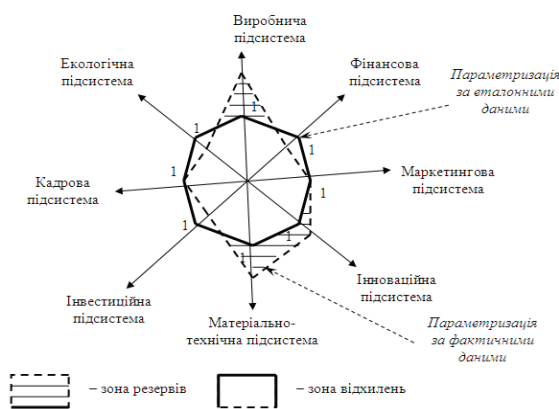


Рис. 2. Інтерпретація значень рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства

Визначено, що рейтинг стану виробничої підсистеми підприємства збільшився й перевищив нормативне значення, що обумовлює можливість вибору субстратегії підтримки досягнутого рівня розвитку виробничого сектору підприємства. Значною мірою такому збільшенню рейтингу сприяли заходи щодо забезпечення рентабельності виробництва та фондодідачі. Рейтинг стану фінансової підсистеми хоча і збільшився, але не досяг нормативного значення, що потребує негайного втручання в управління фінансовим сектором підприємства й термінового розроблення умов реалізації субстратегії перетворень. Аналогічний висновок про значні відхилення від нормативів можна зробити відносно інвестиційної та інноваційної підсистем, які мають досить тісний зв'язок з фінансовою підсистемою, що й вплинуло на кінцевий результат. Рейтинг стану матеріально-технічної

підсистеми дозволяє стверджувати про наявність резервів у цьому секторі, що може стати суттєвою базою реалізації субстратегії підтримки виробничої підсистеми.

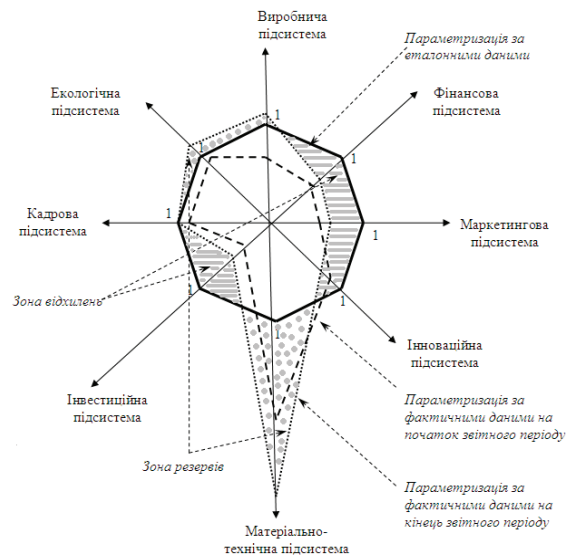


Рис. 3. Зміна рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності ПАТ «Автрамат»

Значні відхилення від нормативних значень спостерігаються в рамках маркетингової підсистеми. Незважаючи на те, що досить активно працює напрям зовнішніх зв'язків, разом з цим недостатньо приділено уваги щодо просування продукції на внутрішньому ринку. Тобто необхідним є термінове впровадження субстратегії перетворень в цьому секторі. Для кадрової та екологічної підсистем можна рекомендувати реалізацію стратегії зростання, оскільки значення їх рейтингів стану досить близькі до нормативних.

Візуалізація отриманих результатів наочно відображає зростання зони резервів та зменшення зони відхилень, що є позитивним для розвитку виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Таким чином, з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності ПАТ «Автрамат» можна запропонувати таку сукупність субстратегій:

зростання активності та можливість впровадження нових проектів в рамках розвитку кадрової та екологічної підсистем, підтримка досягнутого рівня розвитку виробничої та матеріально-технічної підсистем, перебудова, реорганізація і термінові перетворення фінансової, маркетингової, інноваційної та інвестиційної підсистем.

Реалізація обраних субстратегій повинна стати неперервною циклічною діяльністю, коли одна субстратегія послідовно замінюється іншою, якісно новою. Процес реалізації субстратегій має складатися з таких основних етапів: аналіз та зміни організаційної структури управління і організаційної культури; визначення рівня змін з метою реалізації прийнятої субстратегії; реалізація субстратегії; оцінка отриманих результатів та визначенні відхилень; перегляд сформованої субстратегії або перехід на запасну субстратегію.

Вибір стратегії на основі показників діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства потребує відповідної системи

організаційного забезпечення. В організаційній структурі управління підприємством доцільно виділити напрям діагностики стратегічного розвитку, який має здійснювати повний цикл стратегічних розробок. Так, наприклад, з урахуванням існуючої організаційної структури управління ПАТ «Автрамат» цей напрям може бути закріплений за окремим фахівцем-аналітиком, який безпосередньо підпорядковується директору по стратегічному розвитку. Принципово важливим є створення системи інформаційного забезпечення на основі існуючої на підприємстві системи обліку, аналізу, оцінки та засобів зв'язку. Подальші дії щодо управління процесу реалізації обраних субстратегій слід підкріпити доопрацюванням їх до рівня програм конкретних заходів, спрямованих на здійснення адекватної системи стратегічних змін.

**Висновки.** Розроблена модель вибору стратегії виробничо-господарської діяльності підприєм-

ства дозволяє розрахувати рейтинг її підсистем на основі об'єктноорієнтованої системи показників та дослідити його динаміку.

Використання в якості бази порівняння нормативних або еталонних значень показників, сформованих за статистичними даними виробничо-господарської діяльності підприємств, значно спрощує процедуру визначення еталону.

Розрахунок відхилень значень рейтингу стану підсистем виробничо-господарської діяльності підприємств дозволяє відстежити й максимально використати резерви підвищення ефективності.

Можливість збільшити (деталізувати) кількість підсистем і показників забезпечує гнучкість налаштування моделі.

Можливість використати в якості вихідних даних оцінки прогностичних значень показників дозволяє моделювати розвиток виробничо-господарської діяльності підприємства.

#### Список літератури:

1. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / под ред. А.И. Градова. – 3-е изд., испр. и доп. – СПб. : Специальная литература, 2000. – 589 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер. с англ. под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О.М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 363 с.
4. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб : Питер, 2000. – 336 с.

**Жуков А. В.**

Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

#### ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ ДИАГНОСТИКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

##### Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования модели выбора стратегии производственно-хозяйственной деятельности предприятия по показателям диагностики ее эффективности. Разработана методика расчета рейтинга состояния подсистем производственно-хозяйственной деятельности предприятия. На основе графической визуализации полученных результатов определены зоны резервов и зоны отклонений, которые позволяют осуществить выбор субстратегии и факторы ее обеспечения.

**Ключевые слова:** стратегия, подсистемы производственно-хозяйственной деятельности предприятия, субстратегия, рейтинг состояния, зона резервов, зона отклонений.

**Zhukov A. V.**

Kharkov National Economic University named after Semen Kuznets

#### FORMING OF MODEL OF CHOICE OF STRATEGY OF PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE ON INDEXES OF DIAGNOSTICS OF ITS EFFICIENCY

##### Summary

The theoretical questions of forming of model of choice of strategy of production and economic activity of enterprise are investigational on the indexes of diagnostics of its efficiency. The method of calculation of rating of the state of subsystems of production and economic activity of enterprise is developed. On the basis of graphic visualization of the got results the areas of backlogs and area of rejections which allow to carry out the choice of substrategy and factors of its providing are certain.

**Key words:** strategy, subsystems of production and economic activity of enterprise, substrategy, rating of the state, area of backlogs, area of rejections.