

МЕТА ТА СУБ'ЄКТИВНІ ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, доктор економічних наук
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Мета статті – сформулювати особливості постановки цілей із урахуванням вимог сучасного стратегічного управління та умови виконання завдання, виявити та впорядкувати множинні цільові орієнтири учасників підприємства у ході розробки стратегії діяльності підприємства. Способом методичного розв'язання проблеми може слугувати введення додаткового блоку до послідовності дій зі стратегічного управління, призначення якого полягає у встановленні номенклатури та ієрархії цільових орієнтирів різних груп учасників підприємства. Необхідно виявити протиріччя у цільових орієнтирах і визначити ступінь опортуністичності цілей різних груп учасників підприємства. Потрібно сформувати матрицю протиріч, яку покласти в основу побудови «дерева цілей» підприємства, що буде складатись із сукупності «дерев цілей» кожної із груп учасників підприємства або їх коаліцій. Подолати розпорошеність цільових орієнтирів у процесі розробки стратегії діяльності підприємства можна, виокремивши конфлікти цільових орієнтирів груп учасників конкретного підприємства, їх структуризації та інтеграції до абстрактного «дерева цілей підприємства».

Ключові слова: мета, орієнтир, підприємство, стратегічне управління.

Проблематика стратегічного управління підприємством значною мірою пов'язана з невинними змінами цільових орієнтирів його діяльності. З одного боку, мета зумовлює людську діяльність, з іншого – визначає зміст і методи управління у будь-якій сфері. Беручи до уваги те, що управління є цілеорієнтованою діяльністю, то визначення цілей є вихідним пунктом процесу управління підприємством і першоосновою управлінських дій. Цілі у подальшому впливають на визначення функцій і організаційної структури підприємства, вибір інструментарію ухвалення управлінських рішень тощо. Відповідно до визначених цілей формуються стратегії функціонування та розвитку підприємства, у межах яких цілі структуруються від найвищих – місія підприємства, до найнижчих – мета діяльності кожного окремого виконавця.

Отже, обґрунтування та формулювання місії та цілей підприємства є найбільш складним і відповідальним етапом. Помилки, допущені на етапі визначення цілей, дуже дорого «коштують» підприємству: порушуються систем-

ні правила ведення діяльності підприємства, викривляється сенс існування підприємства в навколишньому середовищі та зрештою суттєво зменшується ефективність управління підприємством. У сучасних вітчизняних реаліях лише невелика кількість підприємств використовує формальні методи визначення, обґрунтування та впорядкування власних цілей. З іншого боку, також невелика кількість підприємств здійснює стратегічне управління та стратегічне планування. Формалізоване визначення та використання стратегічних цілей на підприємствах України – явище поодиноке. Це є негативним макро-фактором величезної потужності, що призводить до фактичної неконкурентоспроможності вітчизняних систем управління підприємствами.

Керівництво як малих, так і великих підприємств у більшості випадків підмінює стратегічне цілепокладання та стратегічне планування намаганнями забезпечити процес управління своєчасною та достовірною поточною інформацією, яка використовується у «ручному» режимі управління складними об'єктами,

є основою застосування досконалих, на думку керівників, методів управління та ручного розподілу ресурсів. Така модель управління, цілком можливо, має право на існування, але не в такому агресивному навколишньому середовищі, де здійснюють діяльність вітчизняні підприємства.

Запровадження у практику стратегічного управління підприємствами здобутків наукових теорій і течій, що пропагують принципи поведінки організацій, відмінні від неокласичної економічної теорії, додатково ускладнили стратегічне цілепокладання та стратегічне планування. Різні підходи до тлумачення поняття «мета» загалом і «мета в діяльності підприємства» зокрема зумовили остаточний розлад у практиці вітчизняного стратегічного управління. І насамкінець, повсюдне запровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу зумовлює додавання до сукупності цілей підприємства таких, що прямо суперечать інтересам підприємства і внаслідок цього підприємство змушене шукати компроміс між власним баченням сенсу діяльності та вимогами навколишнього соціального середовища.

Отже, сучасна теорія та практика стратегічного управління на підприємствах зіштовхується з низкою актуальних проблем, що пов'язані як із появою та розвитком альтернативних поглядів на тлумачення мети та її ролі в управлінні підприємством, так і появою альтернативних поглядів на формулювання та обґрунтування цілей підприємства з огляду на непереборні вимоги навколишнього середовища. Розв'язання вказаних проблем на теоретичному та концептуальному рівнях є невідкладним. Саме загальнотеоретичне поєднання правил, принципів та інструментарію стратегічного управління з множинністю тлумачень понять «мета» та «цілепокладання» надасть можливість підвищити значущість і затребуваність цілепокладання як базової функції стратегічного управління.

Концептуальний базис досліджень щодо цілепокладання та стратегічного планування у стратегічному управлінні формується за двома напрямками: визначення ролі та місця мети у діяльності підприємства та інструменталь-

но-методичне наповнення процесу стратегічного управління сучасними засобами формулювання, обґрунтування та узгодження цілей.

Аналіз наукових джерел, де розглядаються поняття «мета», дозволяє констатувати значну розпорошеність тлумачень цього поняття. Найбільш розповсюдженим є визначення мети як «майбутнього бажаного результату» [1]. При цьому родовою категорією є «ідеальний образ», «модель», «орієнтир». При порівнянні такого тлумачення мети зі спорідненими поняттями «ідеал» і «завдання» випливає, що ідеал є орієнтиром, до якого можна лише наблизитися, а мета – найбільш загальним орієнтиром у плановій діяльності, тобто кінцевий стан, до якого прагне підприємство. Тобто завдання – це конкретні орієнтири, а мета «знаходиться» між ідеалом, якого не можна досягти, та завданням, яке треба виконати. Що стосується «результату», якого повинне досягти підприємство, то ним може бути як «вихід» соціально-економічної системи, так і її стан. Таке тлумачення мети означає, що цілепокладання стає відправною точкою функціонування підприємства як соціально-економічної системи, яку неможливо проігнорувати. Але «слабким місцем» цього підходу є неконкретність критеріїв досяжності мети при наявності певного результату.

На думку Ю. Н. Лапігіна [2], мета є породженням певної проблеми, протиріччя між бажаним і дійсним станом. Мета у цьому випадку конкретизується умовами її досягнення, тобто характеристиками початкової проблеми та реальними можливостями. Критерієм досяжності мети стає можливість вирішення проблеми за наявних ресурсів.

У кібернетиці, у свою чергу, метою вважається дія зворотних зв'язків, за яких інформація щодо різниці між необхідним і бажаним стимулює наближення системи до оптимального стану.

Соціологія та психологія у своєму баченні [3, 4] не пов'язують мету з результатом: метою є прагнення розв'язати проблему або отримати результат, пов'язаний із моделлю зв'язку організму та середовища. І якщо перші два підходи, наведені вище, походять із природничих наук, то соціологія та психологія є на-

уками, що вивчають людей і їх світогляд. Тому відмінності у вказаних тлумаченнях настільки суттєві, що абсолютно змінюють принципи використання цілей в управлінні підприємствами, у тому числі стратегічному.

Наслідком концептуальних відмінностей у тлумаченні поняття «мета», природно, є відмінності у процесах формулювання, обґрунтування та узгодження цілей у прикладному аспекті. Тобто немає сенсу розглядати аспекти цілепокладання взагалі, а лише відповідно до окремих теорій і концепцій, сформованих на базі певної ідеології. Є такі різновиди теорії фірм: неокласична (маржиналістська), інституціональна, поведінкова (біхевіористична) та теорія організації Г. Саймона, Р. Сайєрта та Дж. Марча.

Неокласичне розуміння мети діяльності підприємства зведено до максимізації прибутку. У відповідній науковій літературі дуже широко висвітлено цю позицію, тому вдаватися до подробиць немає сенсу. У різних варіаціях (максимізація економічного прибутку, максимізація продажів, максимізація ринкової ніші тощо), ідея максимізації як головної мети діяльності підприємства домінувала досить тривалий час. При цьому критерієм її досяжності є зростання підприємства.

Згодом Г. Саймоном у межах теорії фірми започаткував власну теорію – теорію організації, ідеї якої підтримали Р. Сайєрт і Дж. Марч, що були прихильниками поведінкової теорії та основоположниками концепції організаційної поведінки. Г. Саймон вважав абсолютно нереалістичною концепцію максимізуючої поведінки економічного агента та, як наслідок, максимізацію прибутку – головної мети агента. Г. Саймон запропонував поняття «обмежена раціональність» для пояснення поведінки менеджерів та інших суб'єктів цілепокладання в організації, яка в економічній теорії впливає з гіпотези раціональності. «Неокласична модель цілепокладання для усіх учасників організації припускає, що керівник є раціональним суб'єктом, який чітко усвідомлює як свої інтереси та потреби, так і потреби внутрішнього та зовнішнього середовища і для реалізації будує ієрархію цілей і розподіляє їх між підлеглими. Добре відомо, що в економіч-

ній теорії раціональна особа – це максимізатор, який погоджується лише на кращий варіант. Навіть його очікування, як ми засвоїли у останні декілька років, раціональні» [5]. Але згідно з концепцією обмеженої раціональності поведінка суб'єктів в організації, у тому числі керівників, зазвичай не є раціональною. Тому і модель цілепокладання відштовхується, перш за все, від суб'єктивного світосприйняття конкретного менеджера, його особистого ступеня «раціональності».

Інституціональна теорія у цьому контексті посідає позицію, близьку до теорії Г. Саймона, Р. Сайєрта та Дж. Марча. Інституціоналісти також не приймають ідею максимізуючої поведінки економічного агента, а наполягають на тому, що поведінка агента є інституціонально орієнтованою, тобто залежить від вимог інституціонального середовища, у якому знаходиться фірма. Тому цілі здебільшого диктуються не баченням підприємства власної діяльності, а намаганням посісти певне місце у цьому середовищі.

Отже, неокласична позиція тлумачення головної мети начебто відображає підприємницьку мотивацію і є дуже зручною для моделювання поведінки підприємства в навколишньому середовищі, але є малодоцільною для використання у стратегічному управлінні принаймні з трьох причин: по-перше, відокремлення один від одного апарату управління та апарату власності на підприємстві породжує множинність і принципову конфліктність цілей; по-друге, підприємства з власної волі можуть не намагатися максимізувати прибуток із огляду на конкурентну ситуацію та регуляторну політику держави; по-третє, намагання максимізувати прибуток підприємства може призвести до значного збільшення трансакційних витрат підприємства як наслідка недружньої реакції інших учасників середовища на намагання підприємства дещо «збагатитися». Загалом, необхідно переглянути використовувані концепції цілепокладання у сучасній практиці стратегічного управління на підприємствах як такого, що не може базуватися виключно на знеособлених абстрактних цілях щодо максимізації чи оптимізації власного економічного прибутку.

Метою статті є виявлення особливостей постановки цілей із урахуванням вимог сучасного стратегічного управління та виконання завдання виявлення та впорядкування множинних цільових орієнтирів учасників підприємства при розробці стратегії діяльності підприємства.

Важливість понятійної визначеності категорії «мета» та похідних від цього визначень процесів появи та використання мети у стратегічному управлінні важко переоцінити. Зауважимо, що у стратегічному управлінні не використовується поняття «мета», воно базується на цьому понятті. Переважна більшість визначень самого поняття «стратегічне управління» тією чи тією мірою збудована на конструкції постановки та реалізації певних цілей. Зокрема І. Ансофф, який вважається засновником стратегічного управління, стверджував, що воно повинно органічно поєднувати керівні можливості менеджменту підприємства та управління його стратегічними змінами. За І. Ансоффом, стратегічне управління – діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та підтримки ряду взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Стратегічне управління є комплексним поєднанням стратегічного планування з плануванням можливостей керівництва та управлінням загальним процесом стратегічних змін [6, с. 146].

Але якщо глибше проаналізувати власне цільові орієнтири організації, то виявляється, що це розмір підприємств, привабливість ринку, стратегії конкурентів, стан ринку та позиція підприємства на ньому, конкурентні переваги та потенціал підприємства, особливості продукції, стадія життєвого циклу продукції, витрати на виробництво та збут продукції, пріоритети керівництва, фінансові ресурси тощо (на прикладі [7, с. 52–53]).

З погляду сучасних реалій господарювання суттєвим упущенням, зокрема процедур стратегічного планування та постановки цілей, є ігнорування суб'єктивності потреб і зумовлених ними цілей учасників підприємства або їх угруповань. З погляду стратегічного плануван-

ня цілі «належать» підприємству безвідносно до складу його учасників. Відповідна наукова література майже безальтернативно надає алгоритм здійснення стратегічного управління на підприємстві у вигляді такої послідовності: визначення місії, визначення короткострокових і довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, розроблення загальної та функціональних стратегій і коригування стратегії на основі отриманих відхилень від запланованих характеристик. Слід звернути увагу на два аспекти цієї послідовності. По-перше, цілі підприємства визначаються до того, як здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Це означає, що існує певний механізм постановки цілей, який застосовується раніше та не відштовхується від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тобто, коли підприємство вибирає актуальну стратегію, воно вже має певну систему цілей. По-друге, зворотний зв'язок у вказаній послідовності дій припускає коригування саме вибраної стратегії, а не вихідних положень вибору стратегії. Тобто наявність відхилень у процесі реалізації стратегії пов'язується з проблемою хибного вибору стратегії. Той факт, що причиною відхилень може бути система хибних цілей, здебільшого ігнорується. Існує думка, якщо цілі спрямовані на розвиток підприємства, підвищення ефективності діяльності, завоювання ринку тощо, цілі зведені у несуперечливе «дерево цілей», то вони не можуть бути «хибними». Але втручання суб'єктивного чинника значно змінює ситуацію. Навіть «правильні» цілі можуть абсолютно не збігатися із власними цільовими орієнтирами учасників підприємства. І тому вони не будуть досягнуті.

Вирішити це протиріччя можна, увівши додатковий блок до послідовності дій зі стратегічного управління. Призначення цього додаткового блоку полягає у встановленні номенклатури та ієрархії цільових орієнтирів різних груп учасників підприємства. Отже, необхідно виявити протиріччя між цільовими орієнтирами та визначити ступінь опортуністичності цілей різних груп учасників підприємства. На основі цього можна сформулювати, наприклад,

матрицю протиріч, яку, у свою чергу, покласти у основу побудови «дерева цілей» підприємства, що буде складатись із сукупності «дерев

цілей» кожної із груп учасників підприємства або їх коаліцій. Склад таких груп і коаліцій наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Типовий перелік груп учасників (їх коаліцій) підприємства з конфліктуючими цільовими орієнтирами

Сторони конфлікту цільових орієнтирів	
Сторона 1	Сторона 2
Власники	Менеджери
Менеджери	Контрагенти
Коаліція «власники + менеджери»	Контрагенти
Коаліція «власники + менеджери»	Працівники
Коаліція «власники + менеджери»	Пайовики
Коаліція «власники + менеджери»	Громада
Коаліція «власники + менеджери»	Коаліція «працівники + пайовики»
Власники	Коаліція «менеджери + працівники + пайовики»

Уведення вказаного додаткового блоку до послідовності дій зі стратегічного управління докорінним чином змінює і саму його послідовність. У зміненому вигляді вона стає такою: визначення місії підприємства, визначення цільових орієнтирів та ієрархії цілей кожної з груп впливу на підприємстві, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, визначення кола реально досяжних цілей для наявної сукупності учасників підприємства, розробка стратегії діяльності підприємства та коригування стратегії на основі отриманих відхилень.

Отже, стратегічне управління підприємством припускає формування множинних зв'язків між окремими групами впливу та суб'єктами соціально-економічних відносин. Між цими групами впливу існують різноспрямовані, протилежні та у багатьох випадках взаємовиключні цілі й інтереси. Конфлікти цільових орієнтирів і зрештою цілей різних груп учасників зумовлені намаганнями кожної з груп максимізувати власні вигоди від спільної діяльності (при цьому вигоди можуть бути як і завгодно). Але всі одночасно не можуть досягти такої максимізації, тому цілі стають критично конфліктними. Розробляти стратегію будь-якої сторони діяльності підприємства недоцільно до того часу, доки вказані цільові

конфлікти не будуть досліджені та зведені у певну ієрархію. У результаті деякі конфлікти можуть бути подолані за рахунок послідовного задоволення потреб та інтересів різних груп, а деякі конфлікти можуть стати непереборними перешкодами для реалізації певної стратегії на підприємстві, тому адміністрації потрібно приймати жорстке рішення.

Значущість цілей у стратегічному управлінні підприємством важко переоцінити. Цілі покладені в основу побудови внутрішніх організаційних відносин, на цілях базується мотивування, оцінки та контроль за результатами діяльності як окремих працівників, так і підприємства загалом. Розуміти цілі підприємства украй важливо для кожного працівника. Тому постановка цілі є першочерговим завданням системи управління підприємством, а процес цілепокладання є одним із основних при розробленні стратегії.

Дослідження цілей обов'язково має відбуватися відносно конкретних суб'єктів (груп учасників підприємства або їх коаліцій), що визначають хід цілепокладання. Мета завжди має «живого» носія і тому уособлює сприйняття майбутнього не об'єктом планування, а перш за все суб'єктом планування. Найбільш розповсюдженою помилкою стратегічного планування є намагання сформулювати сукуп-

ність абстрактних цілей, що відображають бажаний майбутній стан підприємства безвідносно до його учасників. Суть цієї позиції полягає в тому, що всі без винятку учасники підприємства є абсолютно лояльними або, щонайменше, нейтральними до абстрактних цільових орієнтирів підприємства. Але на практиці таких підприємств не існує. Усі процеси на підприємстві перебігають залежно від суб'єктивного ставлення до них «живих» учасників.

Методично завдання подолання розпорошеності цільових орієнтирів у ході розроблення стратегії діяльності підприємства можна виконати, виокремивши конфлікти цільових орієнтирів груп учасників конкретного підприємства, структуризації орієнтирів у вигляді «дерева цілей» конкретної групи учасників та інтеграції сукупності таких «дерев» до побудови абстрактного «дерева цілей підприємства». Розроблення методик цих дій є перспективним напрямом подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

- Лафта Дж. Эффективность менеджмента организации / Дж. Лафта. – Москва : ДЕЛЮ, 1999. – 320 с.
Lafta Dzh. Effektivnost menedzhmenta organizatsii / Dzh. Lafta. – Moskva : DELO, 1999. – 320 s.
- Лапыгин Ю. Н. Теория организации : [учеб. пособие] / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 311 с.
Lapygin Yu. N. Teoriya organizatsii : [ucheb. posobiye] / Yu. N. Lapygin. – Moskva : INFRA-M, 2012. – 311 s.
- Баева И. А. Психология безопасности как основа анализа экстремальной ситуации / И. А. Баева // Известия российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2012. – № 145. – С. 6–18.
Bayeva I. A. Psikhologiya bezopasnosti kak osnova analiza ekstremalnoy situatsii / I. A. Bayeva // Izvestiya rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena. – 2012. – № 145. – S. 6–18.
- Прищак М. Д. Психология управления в организации : навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 141 с.
Pryshchak M. D. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii : navch. posib. / M. D. Pryshchak, O. I. Lesko. – Vinnytsia : VNTU, 2013. – 141 s.
- Саймон Г. А. Теория принятия решений в экономической теории и наука о поведении / Саймон Г. А. // Теория фирмы : [сост. и общ. ред. В. М. Гальперина]. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1995. – С. 54–72.
Saymon G. A. Teoriya prinyatiya resheniy v ekonomicheskoy teorii i nauka o povedenii / Saymon G. A. // Teoriya firmy : [sost. i obshch. red. V. M. Galperina]. – Sankt-Peterburg : Ekonomicheskaya shkola, 1995. – S. 54–72.
- Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 520 с.
Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye / I. Ansoff. – Moskva : Ekonomika, 1989. – 520 s.
- Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ : УВПК Ексоб, 2001. – 560 с.
Niemtsov V. D. Stratehichnyi menedzhment / V. D. Niemtsov, L. Ie. Dovhan. – Kyiv : UVPK Eksob, 2001. – 560 s.

Л. М. Шимановська-Діаніч, доктор економічних наук (Вищеє навчальне закладення Укоопсоюзу «Полтавський університет економіки і торгівлі»). *Цель и субъективные целевые ориентиры в стратегическом управлении предприятием.*

Аннотація. *Цель статьи – сформулировать особенности постановки целей с учетом требований современного стратегического управления и теоретического решения задачи*

выявления и упорядочения множественных целевых ориентиров участников предприятия при разработке стратегии деятельности предприятия. Способом методического решения проблемы может служить введение дополнительного блока к последовательности действий по стратегическому управлению, назначение которого заключается в установлении номенклатуры и иерархии целевых ориентиров разных групп участников предприятия. Необходимо выявить противоречие в целевых ориентирах и установить степень оппортунистичности целей разных групп участников предприятия. Нужно сформировать матрицу противоречий, которую положить в основу построения «дерева целей» предприятия, состоящего из совокупности «деревьев целей» каждой из групп участников предприятия или их коалиций. Преодоление распыленности целевых ориентиров при разработке стратегии деятельности предприятия может быть решено путем определения конфликтов целевых ориентиров групп участников конкретного предприятия, их структуризации и интеграции в абстрактное «дерево целей предприятия».

Ключевые слова: цель, ориентир, предприятие, стратегическое управление.

L. Shymanovska-Dianyach, Dc. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). The purpose and subjective target reference points in strategic management of the enterprise.

Summary. The formulation of features of statement of the purposes taking into account requirements of modern strategic management and the theoretical solution of a problem of identification and streamlining of multiple target reference points of participants of the enterprise when developing strategy of activity of the enterprise As way of a methodical solution introduction of the additional block to sequence of actions for strategic management which appointment consists in establishment of the nomenclature and hierarchy of target reference points of different groups of participants of the enterprise can serve. It is necessary to reveal a contradiction in target reference points and to establish degree of an opportunism of the purposes of different groups of participants of the enterprise. It is necessary to create a matrix of contradictions which to be the basis for creation of «a tree of the purposes» for the enterprise, consisting of set of «trees of the purposes» of each of groups of participants of the enterprise or their coalitions. Overcoming of a dispersion of target reference points when developing strategy of activity of the enterprise can be solved by definition of the conflicts of target reference points of groups of participants of the concrete enterprise, their structurization and integration in abstract «a tree of the purposes of the enterprise».

Keywords: purpose, reference point, enterprise, strategic management.