

УДК 338.984

Юрій Е.О.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів

Буковинського державного фінансово-економічного університету

Луцьк І.Б.

аспірант кафедри економіки підприємства

Буковинського державного фінансово-економічного університету

## ЦІЛІ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

У статті здійснено відмежування поняття «ціль» від поняття «результат». Визначено етапи встановлення цілей. Охарактеризовано їх класифікаційні типи. Запропоновано власне тлумачення категорій «ціль» та «дерево цілей». Визначено методи встановлення і аналізу цілей організації залежно від ступеня їх формалізації.

**Ключові слова:** ціль, результат, класифікаційні типи, дерево цілей, аналіз.

### Юрий Э.О., Луцкий И.Б. ЦЕЛИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В статье осуществлено отграничение понятия «цель» от понятия «результат». Определены этапы установления целей. Охарактеризованы их классификационные типы. Предложено собственное толкование категорий «цель» и «дерево целей». Определены методы установления и анализа целей организации в зависимости от степени их формализации.

**Ключевые слова:** цель, результат, классификационные типы, дерево целей, анализ.

### Yuriy E.O., Lutsyk I.B. GOALS IN THE STRATEGIC PLANNING

In the article the notion of separating «target» of the concept of «results». Defined stages of setting goals. Characterized their classification types. A proper interpretation of the categories of «purpose» and «objectives tree». Defined methods of establishing and analyzing the organization's goals, depending on their degree of formalization.

**Keywords:** destination, the result of classification types, tree of objectives, analysis.

**Постановка проблеми.** На даний час середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності, що підтверджує необхідність втілення у практику цілей стратегічного планування. У такій ситуації фірми мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив своєї діяльності.

Для того щоб діяльність підприємства була максимально ефективною, у процесі стратегічного планування повинна бути чітко визначена система цілей господарюючого суб'єкта [9, с. 456].

Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що вивчення цілей у системі стратегічного планування стає надзвичайно актуальним на сьогоднішній день.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці щодо місця цілей у системі стратегічного планування присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська, Б.Д. Гаврилишин, В.Г. Герасимчук, В.Е. Коломойцев, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.

Так, на думку вітчизняних вчених Р.М. Пушкар і Н.П. Тарнавської, ціль являє собою комплекс дій, який розробляється для забезпечення місії і підпорядковується їй.

Б.Д. Гаврилишин стверджує, що стратегічні цілі у системі стратегічного планування повинні бути основою побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем (різниця між бажаним і досягнутим рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення [1, с. 304].

В.Г. Герасимчук вважає, що стратегічна ціль повинна визначати конкретний кінцевий стан економічної системи, встановлювати напрями розвитку бізнесу і соціальної сфери, давати змогу сформувати систему пріоритетів, раціонально розподілювати обмежені ресурси, сконцентрувати зусилля у конкретній сфері.

В.Е. Коломойцев робить акцент на тому, що стратегічна ціль у системі стратегічного планування по-

винна бути сенсом існування компанії. Звичайно, він конкретизується в одному із таких варіантів: дії в інтересах однієї із зацікавлених груп (в інтересах клієнтів – добра мета або акціонерів); дії в інтересах більше ніж однієї із зацікавлених груп [12, с. 202].

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури звертають увагу на те, що стратегічна ціль повинна характеризувати конкретний кінцевий стан чи результати, яких прагне досягти група у співпраці. Формальні організації мають визначати цілі через планування [10, с. 237].

В інших наукових публікаціях щодо цілей у системі стратегічного планування зосереджено увагу загалом на тому, що ціль повинна бути кінцевим бажаним результатом підприємства, яке використовує систему стратегічного планування.

Не дивлячись на помітну зацікавленість щодо місця цілей у системі стратегічного планування вітчизняних та зарубіжних вчених, проблематиці дослідження даного питання присвячено наразі недостатньо уваги. На нашу думку, більш детального вивчення потребує відмежування поняття «ціль» від поняття «результат».

**Постановка завдання.** Для забезпечення ефективного процесу планування на підприємстві важливу роль відіграють власне його цілі (завдання). Саме тому чим чіткіше та реалістичніше вони сформовані, тим швидше підприємство досягне поставленого результату.

**Метою даної статті є** відмежування поняття «ціль» від поняття «результат», вироблення власної пропозиції тлумачення категорій «ціль» та «дерево цілей», визначення етапів встановлення цілей та їх класифікаційних типів.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах неможливо переоцінити значущість для підприємства цілей. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних структур; на цілях базується система мотивації, що діє на під-

приємстві; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому.

Узагальнивши різні підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до тлумачення категорії «ціль», ми вважаємо, що на сьогоднішній день вони є застарілими та не можуть чітко відобразити всю суть та глибину даного поняття. Саме тому, на нашу думку, ціль – це встановлення бажаних параметрів найприйнятнішого стану розвитку бізнесу за певний проміжок часу, на досягнення яких спрямована діяльність підприємства з урахуванням підпорядкованості місії та впливу різних чинників (мінливості зовнішнього середовища, потенціалу тощо).

Також дуже важливим є відмежування цілей підприємства від його результатів. Сформульована ціль містить у собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібно певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного примушує підприємство впроваджувати інновації, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження усіх його можливостей [5, с. 23]. Тобто результат є складовою частиною цілі господарюючого суб'єкта. У цьому і полягає різниця між цілями та результатами підприємства.

Визначення цілей – одне із головних завдань планування. Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

1. Реальність, конкретність, досяжність – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність.

2. Вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства.

3. Наукова обґрунтованість, погодженість – це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи

цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії.

4. Вимірюваність – це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей.

5. Однозначність для сприйняття, ясність – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей.

6. Гнучкість – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі.

7. Прийнятність – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися у суспільстві.

8. Відображення змісту діяльності – це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей [6, с. 209].

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

1. Виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні.

2. Встановлення загальної мети організації.

3. Побудова ієрархії цілей («дерева цілей»).

4. Встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Будь-яка ціль містить такі елементи: показник, відповідно до якого перевіряють її виконання (рентабельність капіталу); засіб вимірювання чи масштаб для оцінки рівня цього показника (середня рентабельність для певного періоду); завдання, тобто певне значення масштабу, якого необхідно досягти (конкретне значення рентабельності, якого підприємство прагне досягти) [1, с. 883-884].

Цілі організації класифікують за певними ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

## Класифікація цілей підприємства

№ з/п	Ознака класифікації	Вид
1.	За спрямованістю дій	зовнішні та внутрішні
2.	За напрямками діяльності на підприємстві	економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні
3.	За можливістю їх повного здійснення	«цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес)
4.	За охопленням рівнів управління	цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів
5.	За часовими характеристиками	коротко-, середньо- та довгострокові
6.	За можливістю кількісного визначення	формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані
7.	За відповідною спрямованістю на види діяльності	стратегічні, тактичні, оперативні
8.	За ступенем оновлення	цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи)
9.	За впливом на окремі елементи підприємства	виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо)
10.	За характером діяльності	цілі функціонування та цілі розвитку
11.	За пріоритетами	основні, побічні та підтримувальні
12.	За вимірюваністю	кількісні та якісні

Розроблено автором на основі джерел [4; 11]

Прокоментуємо деякі з класифікаційних груп. Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу обрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що дуже важливо для подальшої організації діяльності підприємства (табл. 2).

Концепція «дерева цілей» вперше була запропонована Ч. Черчменом і Р. Акофф в 1957 році. Вона дозволяє привести в порядок плани, побачити власні цілі для підприємства.

У тому числі дерево цілей дозволяє виявити, які можливі комбінації забезпечать найкращу віддачу. Термін «дерево» припускає використання ієрархічної структури (від старшої до молодшої), отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі.

На нашу думку, «дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити як основу цілеспрямування підприємства [7, с. 21].

Приятним буде зауважити, що метод «дерева цілей» орієнтований на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка на протязі певного періоду часу мало би змінювалася під час неминучих змін, які відбуваються у будь-якій системі, що розвивається.

Головною ідеєю щодо побудови «дерева цілей» є декомпозиція.

Декомпозиція (розподіл) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям [8, с. 235].

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – це процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1. Мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня.

2. Цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети [6, с. 222].

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Зазвичай вони визначаються як довгострокові та короткострокові. Довгострокові цілі – цілі, що досягаються через три-п'ять років і, відповідно, короткостроковими вважаються цілі, які досягаються упродовж одного-двох років.

Розподіл на довгострокові і короткострокові цілі має принципове значення, оскільки ці цілі істотно розрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація у таких питаннях, як хто, що і коли повинен виконувати. Іноді, якщо для цього виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжні цілі, які називаються середньостроковими [5, с. 325].

У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, у свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного планування.

Враховуючи це, можна сформулювати ще два класифікаційні типи цілей: прямі та забезпечувальні (рис. 1).

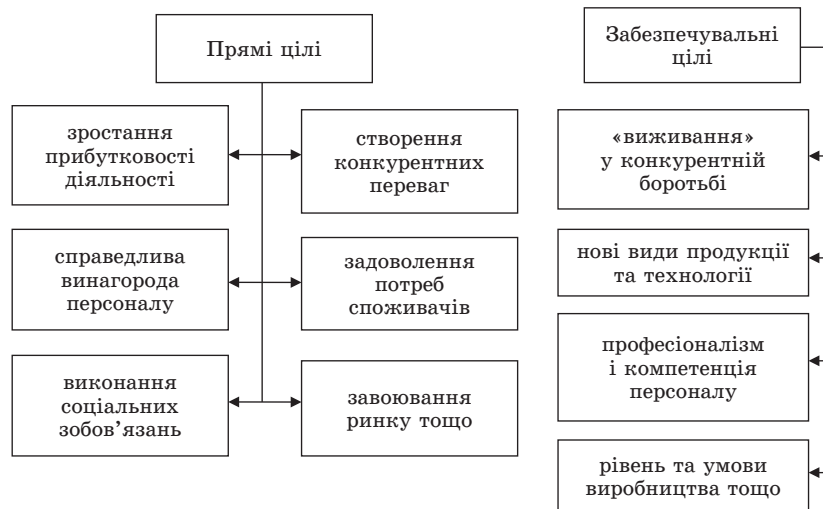


Рис. 1. Класифікація прямих та забезпечувальних цілей

Розроблено автором на основі джерел [2; 3]

Таблиця 2

Методи встановлення й аналізу цілей організації залежно від ступеня їх формалізації [6, с. 217]

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
1. Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені у кількісній формі	Дослідження операцій	Сітьові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування тощо
2. Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати – вигоди», «затрати – ефекти» тощо
3. Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

Отже, аналізуючи рисунок 1, ми можемо акцентувати увагу на тому, що встановлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах – простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Тобто основними функціями стратегічного планування в умовах ринкової економіки, зважаючи на цілі підприємства, повинно стати моделювання майбутніх змін господарської системи і її середовища з огляду на бажаний стан і координація дії всіх елементів системи для досягнення цього бажаного стану [13, с. 89].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, цілі у системі стратегічного планування відіграють надзвичайно важливу роль, адже визначення цілей – одне із головних завдань планування. Практичний аспект визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і за її допомогою об'єднання різнобічних дій як окремої людини, так і організації у цілому в певну впорядковану систему або процес. Саме цілі у системі стратегічного планування допомагають якнайшвидше досягти генеральної мети підприємства.

Проте навіть найскладніша класифікація цілей не дає змоги повністю схарактеризувати їхній взаємозв'язок і взаємозалежність, щоб налагодити ефективну роботу з їх досягнення. Тому поряд із визнанням наявності різних цілей на підприємстві потрібно відстежувати їхню взаємодію.

Саме тому, на нашу думку, правильна постановка та послідовне виконання цілей підприємства сприятиме досягненню таких результатів:

1. Затвердження організаційної структури зі стратегічного розвитку, у якій можуть акумулюватися думки, нові ідеї, концепції.
2. Визначення сприятливих зовнішніх факторів та тих, що загрожують бізнесу.
3. Підготовка плану для оцінювання сильних і слабких сторін корпорації.
4. Затвердження основної лінії розвитку, орієнтуючись на яку можна перевіряти різні стратегії.
5. Уважному відстеженню тенденцій, що виникають і можуть виявитися життєво важливими для бізнесу.
6. Привчання людей мислити більш точно.

7. Розроблення короткострокових рішень в рамках стратегічного плану.

Рекомендуємо використовувати комплексний підхід, який би допомагав відобразити цілі навіть дуже простої організації. Тобто необхідно створити таку систему цілей підприємства, котра б відображала його потреби з точки зору як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Вважаємо, що подальше дослідження цілей у системі стратегічного управління дозволить не лише більш чітко відмежовувати цілі підприємства від його результатів, але й дасть змогу ретельніше вивчити послідовність етапів встановлення цілей та їхні класифікаційні відмінності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаврилишин Б., Мочерний С. Економічна енциклопедія у трьох томах. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 900 с.
2. Колесник І.А. Економіка підприємства : Курс лекцій. – К. : КИМУ, 2010. – 212 с.
3. Лігоненко Л.О., Богославець Г.М., Корольова О.В., Казанська Л.О. Економіка підприємства. Частина 1: Опорний конспект лекцій. – К. : КНТЕУ, 2011. – 120 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
5. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
7. Баев И.А. Исследование и оптимизация потоковых процессов на промышленном предприятии / И.А. Баев, А.Г. Бутрин // Вестник УГТУ-УПИ. – 2005. – № 6. – С. 21-25.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
12. Fatkhutdinov RA Strategic Management. – М. : JSC «Business School» Intel-synthesis, 1997. – 304 p.
13. Zilina L. essence and principles of strategic planning / L. Zilina countries and regions. Series: Economics and Business. – 2007. – № 3. – P. 89-92.