

Власенко Н. А., доцент, Трухачова К. В., асистент
(Херсонський національний технічний університет)

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ПОЛІТИКИ ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ЗНИЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано важливість розроблення цілей, як елемента політики цілевстановлення підприємства. Запропоновано підхід до визначення ключових цілей господарської діяльності підприємства в умовах зниження результативності.

Ключові слова: *ціль, господарська діяльність, ключові цілі.*

Підприємство є соціально-економічною, виробничо-комерційною системою, яка існує для досягнення певних цілей через перетворення ресурсів у продукцію або послуги, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Основним завданням підприємства, що функціонує у сучасних умовах господарювання, є результативна діяльність як у довгостроковій, так і у короткостроковій перспективі. Тому перед підприємством постає питання визначення цілей, які відповідали б його реальному стану та спрямовували на отримання запланованих результатів. Політика цілевстановлення є важливою складовою управління підприємством, від реалізації якої залежить його подальше існування. Тому правильно розроблені і обґрунтовані цілі виступають визначальним етапом майбутнього успіху підприємства.

Окремі питання щодо змісту, класифікації, декомпозиції, формулювання цілей отримали висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І. Ансоффа, В. Гончарова, Л.А. Гомба, П. Друкера, Г.І. Кіндрацької, Ф. Котлера, Г. Куртевої, М. Ламбовської, М. Мескона, Г.Є. Мошека, Л.П. Піддубної, Р.А. Фатхутдинова, Л.І. Федулової, З.Є. Шершньової та інших дослідників. Невирішеним сьогодні залишається питання щодо обґрунтування важливості розроблення ключових цілей, як елемента політики цілевстановлення підприємства в умовах зниження результативності.

Мета статті – обґрунтувати важливість розроблення цілей як елемента політики цілевстановлення підприємства та запропонувати підхід щодо визначення ключових цілей господарської діяльності в умовах зниження результативності.

Цілі у своєму загальному значенні виступають як визначений кінцевий стан або бажаний результат, що підприємство намагається досягти в певному майбутньому [1, С. 54]. Важливість визначення цілей можна розкрити за їх властивостями як елемента політики цілевстановлення підприємства:

1) цілі є підґрунтям планування результатів господарської діяльності підприємства;

2) цілі визначають структуру відносин підприємства як ззовні, так і з середини;

3) цілі є точкою відліку при оцінці результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому;

4) на основі цілей розробляється і підтримується мотиваційна політика підприємства;

5) цілі впливають на політику контролю результативності господарської діяльності.

Цілі характеризують конкретні сторони господарської діяльності підприємства і є необхідною передумовою його успіху [2]. Підприємство вважається успішним, якщо у процесі господарської діяльності воно досягло встановлених цілей (отримало результати), тобто його господарська діяльність була результативною. Результативність господарської діяльності сучасних підприємств залежить від: 1) встановлення правильних, адекватних цілей, що відповідають становищу підприємства; 2) спрямованості підприємства на отримання певних результатів, що відповідають конкретним цілям; 3) урахування впливу з боку чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та необхідності адаптації до умов, що склалися; 4) визначення потреби у ресурсах та їх розподіл між цілями підприємства; 5) постійного удосконалення управлінської діяльності через аналіз досягнення встановлених цілей діяльності.

Правильно розроблені і обґрунтовані цілі визначають напрямок руху підприємства у здійсненні господарської діяльності з досягнення запланованих результатів, що є основою його структурно-функціональної збалансованості.

Збалансованість є важливою оскільки у підприємства сьогодні може бути декілька цілей одночасно, спрямованих на отримання результатів, відповідно до співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх проявів соціально-економічного розвитку на підприємстві. Результативність визначається не тільки через отримання певного результату досягнення поставлених цілей, а також раціональним використанням ресурсів підприємства, що спрямовані на досягнення конкретних цілей. Збалансованість – характеризує функціональну пропорційність, яка дозволяє підприємству акумулювати і зберегти у своїй структурі всі потрібні складові, що знахо-

дяться в заданому співвідношенні та підпорядкуванні. Таке визначення базується на ресурсному підході [3, С. 57] – єдності використання ресурсів господарської діяльності, який є домінуючим у визначенні факторів успіху підприємства і зосереджує увагу на співвідношенні внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами підприємства.

Збалансованість забезпечує стабільність як у довгостроковому, так і у короткостроковому періоді і передбачає: 1) встановлення цілей які реально відображають картину, що склалась на підприємстві та можуть досягатись у встановлений плановий період; 2) встановлення і діагностику найбільш вагомих чинників які визначають можливість підприємства у досягненні встановлених цілей; 3) визначення можливості корегування запланованих показників, результатів відповідно до змін зовнішнього середовища і наявності внутрішніх резервів підприємства; 4) узгодження потреб підприємства у ресурсах і можливостями їх придбання; 5) координація забезпеченості господарської діяльності усіма потрібними ресурсами за рахунок витрат і доходів у просторі і часі.

У підприємства як у системи можуть бути різні цілі залежно від: 1) типу організації (закритого чи відкритого); 2) напрямку господарської діяльності підприємства; 3) розміру підприємства; 4) спрямованості на кінцевий результат; 5) впливу зовнішнього середовища; 6) наявності ресурсів, які визначають взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем; 7) ступеня незалежності і відкритості, з точки зору впливу зовнішнього середовища, інформаційного й ресурсного обміну; 8) можливостей функціонування підприємства (безперервність і альтернативність) і його розвитку (синергічність і адаптивність до зовнішніх змін).

Так, у підприємства як закритої системи за часи адміністративних методів управління, стабільність дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечувалась державою і виникнення несприятливих наслідків – ризиків, у діяльності підприємства, виключалось, оскільки ризики можна розглядати як першопричину зміни якісних характеристик або появи нових функцій. А цілі зводились до виконання встановлених завдань й досягнення планових показників, а можливості – до пошуку раціональних способів взаємозв'язку ресурсів, що виділялись.

В ринкових умовах підприємство розглядається як відкрита система, у господарській діяльності якої є необхідність урахування швидкозмінних процесів зовнішнього середовища і аналіз його впливу на внутрішній стан підприємства. Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства постійно перебувають у зв'язку між собою і від балансу їх взаємодії залежать результати діяльності останнього, тобто можливість досягнення певних цілей.

Тобто головним завданням підприємства як господарюючої системи є

результативне функціонування, яке може бути досягнуто тільки при узгодженні цілей та результатів господарської діяльності через узгодження зовнішніх та внутрішніх процесів господарської діяльності. Тому можна сказати, що результати залежать від зовнішніх і внутрішніх процесів господарської діяльності підприємства, які, в свою чергу, пов'язані з визначенням можливості забезпечення результатів та отримання результатів, що спрямовані на досягнення цілей (рис. 1).

Цілі підприємства можуть змінюватись залежно від співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників середовища.



Рис. 1. Складники результативного функціонування підприємства [авторська розробка]

Так, відповідно до співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх проявів соціально-економічного розвитку на підприємстві виділяють основні групи цілей: економічні, виробничо-технологічні, науково-технічні, соціальні, екологічні (табл. 1) [3, С. 59; 4].

Підприємство є складною соціально-економічною, виробничо-комерційною системою, що діє у межах конкретних напрямів господарсь-

кої діяльності, спираючись на загальні тенденції розвитку економічних відносин. Серед напрямів господарської діяльності підприємства виділяють виробничий, фінансовий, маркетинговий, комерційний, економічний, соціальний тощо. Відповідно до визначення господарської діяльності, що наведене у Господарському кодексі України, господарська діяльність промислових підприємств пов'язана з випуском та реалізацією виготовленої продукції, відповідно і цілі господарської діяльності пов'язані з виробництвом продукції і подальшою її комерціалізацією (отриманням прибутку), тобто результативною роботою. Тому всі цілі господарської діяльності можна розділити у відповідності до генерування результатів господарської діяльності: на ті, що відповідають за результативність господарської діяльності (основні) та ті, що виступають у якості її підтримки (підтримуючі). Так, господарсько-економічні, виробничо-технологічні та науково-технічні є основними цілями, а соціальні та екологічні є підтримуючими, визначення і реалізація яких є відображенням сучасних тенденцій розвитку взаємодії суб'єктів господарювання із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Таблиця 1

Групи цілей відповідно до співвідношення внутрішніх можливостей і зовнішніх проявів соціально-економічного розвитку на підприємстві

Групи цілей	Зміст та призначення цілей
Економічні	зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи і базуються на використанні певних ресурсів
Виробничо-технологічні	відображають основне функціональне призначення підприємства – випуск певної продукції з належною якістю, що відповідає потребам споживачів
Науково-технічні	мають своє відображення у науково-технічному прогресі через постійне покращення параметрів продукції та оновлення технічної бази виробництва
Соціальні (суспільні)	визначають якомога більш повне забезпечення потреб працівників підприємства, споживачів, суспільства
Екологічні	мають забезпечувати вимоги відтворюваності ресурсів, обмеження шкідливих викидів, виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції і зниження ризику забруднення навколишнього середовища

Виходячи із всього вище зазначеного, справедливим буде стверджува-

ти, що підприємство має загальну систему цілей відповідно до напрямків господарської діяльності, досягнення яких визначає його положення у зовнішньому середовищі, збалансованість внутрішньої структури з функціями. При цьому цілі різних підприємств можуть істотно відрізнятись. А досягнення конкретної цілі зумовлює використання певних ресурсів з певною їх комбінацією, при цьому один ресурс може забезпечувати декілька цілей підприємства. Основою формування цілей є наявність на підприємстві певної кількості ресурсів. Тому, можна стверджувати, що існує певний зв'язок цілей і результатів господарської діяльності підприємства з ресурсами спрямованими на реалізацію цілей і досягнення результатів (рис. 2).

На сучасному етапі розвитку економічних відносин підприємство несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності, тому процес встановлення цілей та пошук шляхів забезпечення результативності, що може перерости в конкурентні переваги повинен бути безперервним.

Усі цілі підприємства встановлюються на основі генеральної мети його існування, що має довгострокову спрямованість, відображає орієнтацію підприємства на конкретний вид діяльності і пов'язана з розвитком підприємства; та на основі його конкурентної позиції у зовнішньому середовищі, стану, що підприємство намагається досягти, використовуючи свій ресурсний та ринковий потенціал.

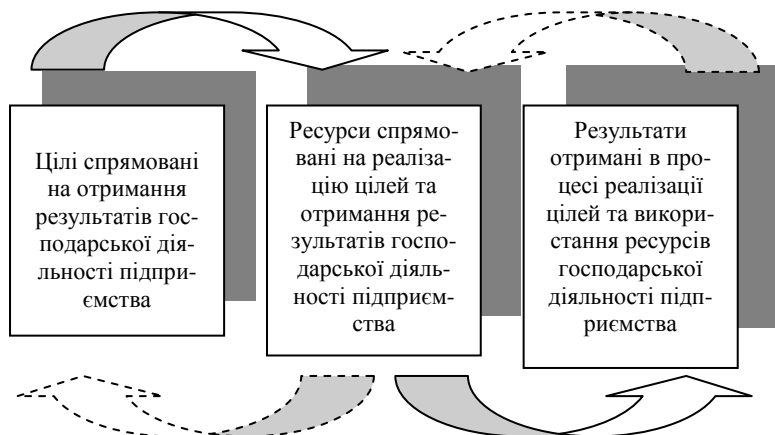


Рис. 2. Взаємозв'язок цілей, результатів і ресурсів господарської діяльності підприємства [авторська розробка]

Одним із можливих шляхів забезпечення результативності господарської діяльності підприємства є врахування конкурентної поведінки як

фактору зовнішнього середовища, її особливостей в певній галузі, що є невід’ємною частиною логіки розвитку галузі, адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, яка безпосередньо залежить від розміру підприємства.

Згідно біологічному підходу до класифікації конкурентної поведінки, запропонованому російським ученим Л.Г. Раменським поведінку можна підрозділити на чотири види: віолентна, пацієнтна, комутантна, експлерентна [5]. Розподіл типів підприємств за конкурентною поведінкою згідно біологічного підходу була запропонована швейцарським економістом Х. Фрізевінкелем, який проводить аналогію з поведінкою в тваринному світі: віоленти – «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти»; пацієнти – «хитрі лисиці»; комутанти – «сірі миші»; експлеренти – «ластівки» (табл. 2).

Таблиця 2

Параметри підприємства за конкурентною поведінкою згідно біологічного підходу [складено за джерелом [5]]

Параметри	Конкурентна поведінка за Л.Г. Раменським			
	Віолент	Пацієнт	Комутант	Експлерент
	Тип компанії за Х. Фрізевінкелем			
	Гордий лев, Могутній слон, Неповороткий бегемот	Хитра лисиця	Сіра миша	Ластівка
Рівень конкуренції	високий	середній	середній	низький
Стадія життєвого циклу галузі	зрілість	розширення	зростання, розширення	народження
Потреби, що обслуговують	масові-стандартні	спеціальні - нестандартні	локальні - індивідуальні	інноваційні - піонерські
Профіль виробництва	масовий	спеціалізований	універсальний, малий	експериментальний
Розмір підприємства	великі	малі, середні, іноді великі	малі, середні	малі
Стійкість підприємства до збурень зовнішнього середовища	стійкі	стійкі	не стійкі	не стійкі

продовження табл. 2

Фактори успіху/ невдачі	наявність великої кількості ресурсів; значні вкладення у дослідження і розробки; висока продуктивність; високо розвинені маркетинг і збутові мережі; поступова втрата динаміки розвитку через схильність до великих масштабів	приспосованість до особливого ринку; концентрація ресурсів на випуску спеціалізованої продукції; високий ступінь автономності і незалежності, розвиваються поки є потреба у їх продукції чи існує сегмент ринку	гнучкість; сприяють дифузії інновацій шляхом імітаційної діяльності; якісна і відносно дешева продукція; не здійснюють фінансових вкладень у розвиток	випередження у нововведеннях; продукція з високою споживчою цінністю; потребують постійної підтримки з боку держави і комерційних структур (постійне фінансування); слабо розвинена збутова діяльність
Рівень результативності	високий - поступово знижується	високий - стабільний	середній - стабільний	значні коливання від високого до нульового

Херсонський бавовняний комбінат (ПАТ «ХБК») – це підприємство, що спеціалізується на виробництві бавовняних, лляних, сатинових і віскозних тканин. Випускає меблево-декоративні, костюмно-платтяні, сорочкові, білизняні, ворові тканини та вироби з махрової тканини. ПАТ «ХБК» відповідає віолентна поведінка, оскільки підприємство характеризується великим розміром, чисельністю працівників, повнотою асортименту, здібністю до масового виробництва, і ринкова ніша підприємства лежить в рамках стандартного виробництва. За економічною своєрідністю текстильне підприємство належить до матеріало-, фондо- та трудомістких, тому цілі такого підприємства будуть спрямовані, в першу чергу, на забезпечення виробництва матеріальними, технічними і трудовими ресурсами, з одного боку, а з іншого боку – цілі будуть спрямовані на раціональне використання зазначених ресурсів.

Чітко тип підприємства ПАТ «ХБК» можна виділити лише за етапами еволюційного розвитку віолентів залежно від динаміки розвитку:

«гордий лев», «могутній слон», «неповороткий бегемот».

Потенціал зростання сегменту ринку, в якому динамічно розвивався «лев», рано чи пізно вичерпується. Активна еволюція віолента закінчується, і він переходить в позицію «могутнього слона». Підприємство віолент втрачає динамізм, але натомість знаходить підвищену стійкість, забезпечену великими розмірами, диверсифікацією, наявністю широкої міжнародної мережі філіалів, і у цьому стані може існувати ряд десятиліть. З часом динамізм, творча здібність «могутнього слона» падає і він перетворюється на «неповороткого бегемота». Зберігаючи гігантський оборот, підприємство поступово втрачає здатність добиватися результативності, що спричинено: стратегічними помилками, пов'язано з занадто широкою диверсифікацією і відповідним розпилюванням сил; загальним занепадом галузі, відсутністю перспективи виробництва.

З моменту заснування ПАТ «ХБК» пройшов усі етапи еволюційного розвитку віолентів – від «гордого лева» до «неповороткого бегемота». «Неповоротким бегемотом» комбінат став після розпаду СРСР і залишається таким по сьогоднішній день – це видно з динаміки прибутків (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка прибутків господарської діяльності ПАТ «ХБК»

Рік	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Прибутки, млн грн	17,25	47,209	30,337	14,958	12,886

Чистий прибуток ПАТ «ХБК» у 2008 році (47,209 млн грн) за результатами року вдалось отримати завдяки статті «інші доходи», які за результатами року склали 87,425 млн грн (продаж одного з структурних підрозділів).

Проведене дослідження стану ПАТ «ХБК», за Л.Г. Раменським та Х.Фрізевінкелем, вказує, що підприємство на сучасному етапі розвитку є віолентом та «неповоротким бегемотом», це пов'язано з втраченою постачальників сировини, ринків збуту, як наслідок – завантаження виробничих потужностей не перевищує 15%. Тому підприємство переживає не найкращі часи і втрачає позиції віолента і не може перейти у стадію пацієнта, оскільки ПАТ «ХБК» є матеріаломістким підприємством (приблизно 80% витрат від питомої ваги, складають витрати на сировину та допоміжні матеріали). Тому ключовими елементами політики цілевстановлення у ситуації, що склалась (рівень результативності господарської діяльності знаходиться на критичній позначці – близькій до нуля) мають бути: 1) дезінвестування – поз-

бавлення від збиткових виробництв; 2) зниження витрат в підрозділах, що зберігаються; 3) впровадження інноваційних технологій, які не потребують значних інвестицій, нового обладнання і дозволяють підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на виробництво продукції, а саме – застосування ферментних технологій обробки.

Таким чином, важливість розроблення цілей господарської діяльності підприємства полягає в забезпеченні його структурно-функціональної збалансованості, а запропонований підхід щодо визначення ключових елементів політики цілевстановлення забезпечать високий рівень результативності господарської діяльності підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
2. Міщенко А. П. Стратегічне управління [Електронний ресурс] / А. П. Міщенко. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12590605/marketing/tsili_firmi
3. Савіна Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості : монографія. – Херсон : Херсонський держ. техн. ун-т, 2004. – 300 с.
4. Раицкий К. А. Экономика предприятия / К. А. Раицкий. – М. : Маркетинг, 1999. – 693с.
5. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Бондар. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_165.html

Рецензент: д.е.н., професор Левицька С. О. (НУВГП)