

К. В. Ор'єва,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА ЇХ МІСЦЕ В ІЄРАРХІЇ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

К. Orieva,
candidate of economics, associate professor of management department,
National metallurgical academy of Ukraine, Dnepropetrovsk

FEATURES OF STRATEGIC AIMS AND THEIR PLACE IN HIERARCHY OF ENTERPRISE AIMS

Класифіковано цілі діяльності на основі часового критерію значущості для організації: всі цілі розділено на умовно-постійні та умовно-змінні. До умовно-постійних цілей віднесено сукупність цілей, які визначають сенс існування організації. До умовно-змінних цілей віднесено сукупність цілей, виконання яких сприяє досягненню більш значущих умовно-постійних цілей.

Охарактеризовано зв'язуючу функцію системи стратегічного управління організацією як "містка" між умовно-постійними та умовно-змінними цілями. Описано сутність двоїстої постійно-змінної природи стратегічних цілей. Охарактеризовано функцію стратегічних цілей щодо забезпечення загальноорганізаційного цілепокладання.

Викладено авторське бачення ієрархії цілей організації, чия взаємопов'язаність визначає регламентуючу і контролюючу роль цілей більш високого рівня ієрархії по відношенню до цілей нижчого рівня.

Розглянуто існуючу систему умовно-постійних цілей одного з підприємств трубної підгалузі металургії України.

The aims of activity on the basis of sentinel criterion of meaningfulness for organization are classified: all aims are divided into conditionally-permanent and conditionally-variable. To the conditionally-permanent aims the aggregate of aims that determine sense of organization existence is attributed. To the conditionally-variable aims the aggregate of aims implementation of that assists the achievement of more meaningful conditionally-permanent aims is attributed.

The relating function of the system of strategic organization management is characterized as a "bridge" between conditionally-permanent and conditionally-variable aims. The essence of ambivalent constantly-variable nature of strategic aims is described. The function of strategic aims in relation to providing of organization-wide aim setting is characterized.

Authorial vision of hierarchy of organization aims is expounded, whose interconnection determines the regulating and supervisory role of higher hierarchy level aims in relation to the lower level aims.

The existent system of conditionally-permanent aims of one of pipe subindustry enterprises of Ukraine metallurgy is considered.

Ключові слова: організація, стратегічне управління, стратегічна ціль, ієрархія цілей, умовно-постійні цілі, умовно-змінні цілі.

Key words: organization, strategic management, strategic aim, hierarchy of aims, conditionally-permanent aims, conditionally-variable aims.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Велика кількість організацій створюється для функціонування протягом тривалого часу з розрахунком на розвиток та ріст. При цьому керівники таких організацій ставлять довгострокові цілі й намагаються пов'язати їх з тактичними та оперативними цілями. Але це їм вдається далеко не завжди, що спричиняє розчарування у стратегічному управлінні в цілому. Одними з проблем, які викликають труднощі практичного застосування стратегічно-орієнтованих систем управління, є помилки у формулюванні та декомпозиції категорій стратегічного цілевстановлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених-стратегів займалися питаннями стратегічного цілевстановлення та декомпозиції стратегічних цілей, серед яких Л.М. Варава, А. Гершун, М.В. Горшенина, М. Горянський, Т.А. Іванічева, М.А. Іохна, Р.С. Каплан, Я.В. Лендел, Г. Минцберг, П. Нівен, Д.П. Нортон, В.С. Пономаренко, В.В. Стадник,

А.Дж. Стрикленд, В.П. Сухинин, А.А. Томпсон, П. Хорват, О.В. Ярошевська тощо. Кожен з цих вчених має свій погляд на сутність стратегічних цілей організації та їх ієрархію. При цьому тут є питання, щодо яких здебільшого вже досягнута певна домовленість і єдність поглядів, а є питання, навколо яких й досі точаться завзяті наукові спори. Одне з таких полемічних питань — функціональне навантаження стратегічних цілей в контексті загальноорганізаційного цілепокладання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цілями даної статті є визначення функціональних особливостей стратегічних цілей, які дозволяють визначити їх місце в ієрархії цілей організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ціль організації як об'єкта стратегічного управління — це бажаний стан організації або бажаний результат її діяльності [1, с. 79]. Усі цілі організації можна умовно розділити

на умовно-постійні та умовно-змінні. До умовно-постійних цілей слід віднести сукупність цілей, які визначають сенс існування організації. За формулюванням такі цілі визначають стан організації, який бажано постійно підтримувати протягом усього терміну її існування. До умовно-змінних цілей слід віднести сукупність цілей, виконання яких сприяє досягненню більш значущих умовно-постійних цілей. Такі цілі мають кінцевий характер, досягнення таких цілей робить їх неактуальними. За формулюванням умовно-змінні цілі визначають стан організації (або частини її, або її діяльності), який бажано досягнути протягом кінцевого терміну.

Система стратегічного управління має створювати "місток" між умовно-постійними і умовно-змінними цілями, бути підґрунтям переходу від цілей, які мають досить узагальнене формулювання і визначають динамічний стан організації, який бажано підтримувати протягом часу існування організації, до конкретних цілей, що мають чітке формулювання і встановлюють кінцевий термін свого досягнення.

Як "перехід" між цілями організації, що мають різну природу і різну значущість для організації, стратегічні цілі, встановлення і досягнення яких є однією з функцій системи стратегічного управління, мають двоїсту природу. З одного боку, вони мають ознаки умовно-постійних цілей, оскільки повинні визначати певний стан організації, який бажано підтримувати протягом кінцевого терміну дії стратегії, яка приймається. З іншого боку, стратегічним цілям має бути притаманна властивість декомпозиції, яка надавала би можливість встановлювати систему конкретних цілей за усією ієрархією організації. Підтримання стану, який визначається стратегічними цілями і стратегією, за своєї суттю має свідчити про виконання умовно-постійних цілей. А виконання цілей, які встановлюються у результаті декомпозиції стратегічних цілей, повинно забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

У такій постановці стратегічні цілі мають виконувати функції, що забезпечують загальноорганізаційне цілепокладання й надають підґрунтя для досягнення цілей по всій структурі організації. В контексті цілепокладання стратегічні цілі виконують такі функції:

- когнітивну, яка полягає у формуванні у працівників організації, її власників і контрагентів уяви про цілеспрямованість організації, про сенс її існування (про умовно-постійні цілі);

- розподільчу, яка визначає здатність стратегічних цілей бути декомпозованими на спадкові конкретні цілі й завдання окремих працівників;

- ідентифікаційну та презентативну, які визначають сприйняття цілі усіма заінтересованими особами і співставлення їх власних прагнень із загальною системою цілей організації.

Як підґрунтя для досягнення цілей організації стратегічні цілі виконують функції:

- мотиваційну, яка визначає здатність цілі мотивувати працівників і власників організації;

- катектичну або емоційну, що визначає здатність стратегічних цілей формувати у власників і працівників організації емоційного стану, який би сприяв досягненню таких стратегічних цілей;

- ідеологічну, яка полягає у підтриманні певної системи цінностей і традицій в межах організації.

Уся сукупність цілей організації утворює ієрархію цілей, авторське бачення якої наведено на рисунку 1.

Рівні ієрархії цілей взаємопов'язані: досягнення цілей більш нижчого рівня сприяє досягненню цілей більш високого рівня. Така взаємопов'язаність визначає регламентуючу і контролюючу роль цілей більш високого рівня ієрархії по відношенню до цілей нижчого рівня.

Характеризуючи вищу ціль ієрархії, слід відзначити, що більшість теоретичних дослідників визначають її як задоволення потреб власника організації, хоча з точки зору практики більш коректно розуміти під вищою ціллю організації потреби та інтереси осіб, що мають провідний вплив на діяльність організації. Найбільш виразними українськими прикладами такої постановки найвищої цілі є діяльність



Рис. 1. Ієрархія цілей організації

організації, що перебувають у державній власності. Але даний факт можна спостерігати не тільки на теренах колишнього СРСР, а й у країнах далекого зарубіжжя, про що свідчать роботи І. Адісеса [2, с. 134—135] та Г. Мінцберга [3].

Місія організації є містком між вищою ціллю і стратегічними цілями. З одного боку, вона презентує соціально-орієнтовану інтерпретацію вищої цілі організації, з іншого — конкретизує і регламентує можливі напрями і принципи діяльності організації. Для надання місії більш практичного сенсу сучасні наукові підходи до визначення місії оперують термінами ділової стратегії (стратегічний підхід до визначення місії), визначають в межах місії норми управлінської культури і базові цінності організації (філософський підхід) [4, с. 18]. З позиції стратегічного підходу до визначення місії, місія є відправною точкою будь-якої стратегії і несе в собі майбутні елементи стратегії.

Управлінська культура — це загальні норми і правила здійснення управління внутрішнім середовищем організації в цілому і персоналом зокрема [4, с. 19]. Базові цінності — це переконання, моральні принципи поведінки організації [4, с. 20; 5; 6]. У цілому, місія як така, що включає елементи стратегії, регламентує норми управління внутрішнім середовищем та визначає загальні принципи поведінки організації, є категорією, що у практичному сенсі визначає певне коло альтернатив стратегій, ознаки стратегії, яка буде прийнята до імплементації в процесі стратегічного управління [7].

Ще одним елементом, який лежить в основі переходу від місії до стратегії підприємства, є стратегічне бачення, яке по суті становить переформулювання місії з точки зору внутрішнього середовища. Стратегічне бачення як загальне уявлення про бажаний майбутній стан організації, орієнтується на її працівників і власників, презентує їм загальні вимоги до майбутньої діяльності організації, які дозволять виконати її місію [8].

За своєю сутністю стратегічні цілі визначають бажані характеристики діяльності організації, досягнення і підтримання яких протягом певного періоду буде забезпечувати стратегічну стійкість (підтримання життєдіяльності) організації [3; 7]. Стратегічна стійкість є інтегральним показником здатності організації підтримувати власну діяльність, забезпечувати її цілісність і протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища [7]. Стратегічні цілі мають власну ієрархічну структуру (рис. 1):

- цілі генеральної стратегії — вищі за ієрархією загальноорганізаційні стратегічні цілі;

- цілі функціональних стратегій — другі за ієрархією стратегічні цілі, які визначають цілеспрямованість окремих функцій організації;

- цілі стратегій підрозділів організації — треті за ієрархією стратегічні цілі, які визначають цілеспрямованість

діяльності окремих підрозділів організації.

Відповідно до ієрархії цілей існує й ієрархія стратегій організації — генеральна, функціональні стратегії, стратегії підрозділів [9]. Під "стратегією" автор розуміє поєднану сукупність принципів відбору способів розподілу ресурсів, сукупність принципів відбору технологій. Таке визначення представляється коректним, оскільки принцип як категорія, що визначає за своєю суттю норму, правило управлінської поведінки, може виступати в кожній з п'яти наведених Г. Мінцбергом разом із співавторами формами — план, принцип, позиція, перспектива, прийом [3]. У такому розумінні кожна із наведених стратегій визначає принцип відбору способів розподілу ресурсів для досягнення відповідної стратегічної цілі.

Система поточних цілей є найнижчим рівнем ієрархії цілей і визначає набір поточних характеристик діяльності організації, її підрозділів і працівників, виконання яких протягом певного календарного періоду буде сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Фактично поточні цілі являють собою відображення, декомпозицію стратегічних цілей у площині поточного часу і відповідного підрозділу. І саме необхідність встановлення поточних цілей на підставі стратегічних формує до останніх вимогу, яка визначає можливість декомпозиції стратегічних цілей і каскадування їх по всій ієрархії управління організацією [10].

Цілевстановлення в межах організації має здійснюватися у дослідності ієрархічної класифікації на підставі оцінок особами, які встановлюють ціль, можливості приведення організації у цільовий стан протягом встановленого часу.

Наукові результати, викладені в даній статті, доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій на прикладі одного з підприємств трубної підгалузі металургії України — ВАТ "Інтерпайп Нижньодніпровський трубпрокатний завод" (ВАТ "Інтерпайп НТЗ", м. Дніпропетровськ). Характеризуючи у цілому стратегічну діяльність ВАТ "Інтерпайп НТЗ", слід визначити, що вона потребує певних змін і має резерви підвищення своєї результативності. Це стосується і системи встановлення стратегічних цілей, і визначення на підставі них ключових показників діяльності, і системи виконання стратегічних рішень. На прикладі звітності перед Державною комісією з цінних паперів і звітів ревізійної комісії (концентрація уваги на різних показниках не у відповідності зі стратегічними цілями і встановленими на основі них показниками) можна зробити висновок і про недостатній рівень розуміння рядовими виконавцями (які найчастіше готують подібні звіти) ключових стратегічних цілей підприємства.

З точки зору імплементації запропонованої у статті системи стратегічного цілевстановлення, на ВАТ "Інтерпайп НТЗ" можна погодитися з існуючою системою умовно-постійних цілей підприємства (рис. 2).

Як бачимо, місія, базові цінності і стратегічне бачення ВАТ "Інтерпайп НТЗ" концентруються навкруги трьох головних об'єктів уваги: вартість підприємства для акціонерів, задоволеність працівників, задоволеність клієнтів. Це відповідає сучасним тенденціям ведення бізнесу у економічно розвинених країнах світу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Характеристика функціональних особливостей стратегічних цілей дозволила визначити їх місце в ієрархії цілей організації. Подальші наукові дослідження повинні бути присвячені переосмисленню особливостей та функціонального навантаження стратегічних цілей організації в умовах глобальної кризи.

Література:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
2. Адизес І.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес: Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

Потреби власників організації – Максимізація вартості підприємства

Місія – Створювати затребуване – ефективно задовольняти потреби клієнтів, надавати можливості працівникам, створювати вартість для акціонерів

Базові цінності –
Надійність (виконання обіцянок), Досягнення (вартість для акціонерів), Працівники (умови для покращення добробуту), Відповідальність (розвиток суспільства), Партнерство (довгострокові союзи)

Стратегічне бачення – Упереджуючі очікування
Передбачати потреби клієнтів, випереджати розрахунки конкурентів, перевершувати сподівання партнерів, а значить перевершувати себе

Рис. 2. Умовно-постійні цілі ВАТ "Інтерпайп НТЗ"

4. Сухинин В.П., Горшенина М.В. Стратегический менеджмент: учебн. пособие. — Сызрань: СГТУ, филиал в г. Сызрани, 2010. — 100 с.

5. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. — 2000. — № 11. — С. 39—45.

6. Иванычева Т.А. Ценности организации как элемент формирования организационной культуры предприятия // Современные наукоемкие технологии. — 2009. — № 4. — С. 62—63.

7. Дроб А.М. Формирование рациональной товарной стратегии промышленного предприятия: дис. ... кандидата экон. наук: 08.06.02. — Днепропетровск, 2001. — 189 с.

8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

9. Экономическая стратегия фирмы: учебн. пособие Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 1995. — 412 с.

10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 416 с.

References:

1. Stadnyk, V. V. and Jokhna, M. A. (2007), *Management [Management]*, Akademydav, Kyiv, Ukraine.

2. Adyzyes, Y. K. (2007), *Upravlenye zhyznennym tsyklom korporatsyy [Lifecycle management of Corporation]*, Pyter, St-Petersburg, Russia.

3. Mincberg, G. Al'strjend, B. and Ljempel, Dzh. (2001), *Strategicheskoe safari: jekskursija po debrjam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari: excursion in thickets of strategic management]*, Piter, Saint Petersburg, Russia.

Sukhynyn, V. P. and Horshenyina, M. V. (2010), *Stratehicheskyy menedzhment [Strategic management]*, SHTU, Syzran', Russia.

5. Sukhorukova, M. (2000), "Values as a key element of organizational culture", *Upravlenye personalom*, vol. 11, pp. 39 — 45.

6. Yvanycheva, T. A. (2009), "The values of the organization as part of the formation of the organizational culture of the enterprise", *Sovremennye naukoiomkye tekhnolohyy*, vol. 4, pp. 62—63.

7. Drob, A. M. (2001), "Formation of rational commodity strategy of industrial enterprise", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Dnepropetrovsk, Ukraine.*

8. Tompson, A. A. and Stryklend, A. Dzh. (1998), *Stratehicheskyy menedzhment. Yskusstvo razrabotky u realizatsyy stratehyy [Strategic management. Art of developing and implementing strategies]*, Banky u byrzhzy YuNYTY, Moscow, Russia.

9. Hradov, A. P. (1995), *Ekonomycheskaia stratehiya fyrmy [The economic strategy of the company]*, Spetsyal'naia lyteratura, Saint Petersburg, Russia.

10. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevaju organizacii, primenajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej [Organization focused on strategy. As in the new business environment succeed organizations applying balanced scorecard]*, ЗАО "Olimp-Biznes", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2015 р.