

Запропоновано концептуальну схему моделі розроблення цілей, що може використовуватись у плануванні стратегічної поведінки підприємства. Новизна полягає у розташуванні точки зору стратега при моделюванні у центрі підприємства, а не за його межами. Це дозволяє ефективніше приймати рішення щодо розвитку підприємства через послідовний набір його станів у напрямку досягнення цілей стратегії

Ключові слова: модель планування стратегії, горизонт планування, прийняття рішень, зменшення ризику

Предложена концептуальная схема модели разработки целей, которая может быть использована в планировании стратегического поведения предприятия. Новизна заключается в расположении точки зрения стратега при моделировании в центре предприятия, а не за его пределами. Это позволяет эффективнее принимать решение относительно развития предприятия через последовательный набор его состояний в направлении достижения целей стратегии

Ключевые слова: модель планирования стратегии, горизонт планирования, принятие решений, снижение риска

МОДЕЛЬ РОЗРОБЛЕННЯ ЦІЛЕЙ У ПЛАНУВАННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

А.О. Саченко

Доктор технічних наук, професор

Завідувач кафедри

Кафедра інформаційно-обчислювальних систем і управління*

Контактний тел.: (0352) 47-5050

E-mail: as@tneu.edu.ua

М.З. Домбровський

Завідувач лабораторії

Навчальна комп'ютерна лабораторія*

E-mail: michael@tane.edu.ua

О.А. Саченко

Інженер

Міжнародний науково-технічний журнал «Комп'ютинг»*

Контактний тел.: (0352) 47-5050

E-mail: olegsachenko@yahoo.com

*Тернопільський національний економічний університет
пл. Перемоги, 3, м. Тернопіль, Україна, 46020

1. Вступ

В умовах зростаючої нестабільності економічного середовища всередині і за межами держави актуальним для підприємств України є вирішення задач випереджуючого розвитку і впровадження у практику управління операціонабельних моделей планування стратегії, зокрема розроблення цілей. Традиційно використовували методи розроблення стратегічних цілей, дослідженню яких приділено увагу у працях цілого ряду вітчизняних і закордонних вчених[1-6], є орієнтованими переважно на планування в умовах визначеності або часткової визначеності, а тому вони є неадекватними вимогам операціонабельності і придатності до перетворення у конкретні стратегічні плани, а відтак не відповідають сучасним викликам ділового середовища для знаходження рішень у стратегічному управлінні.

Вказані причини зумовлюють необхідність постановки проблемної задачі дослідження нових методів розроблення цілей, як складової процесу прийняття рішень щодо стратегічної поведінки підприємства. Для вирішення цієї задачі необхідно розв'язати наступні завдання:

- вибір мети діяльності в рамках стратегічного планування;
- визначення секторів розвитку, для яких встановлюються цілі;

- методів прийняття рішень щодо втілення цілей для досягнення мети;
- побудови ієрархії цілі-задачі-завдання у вибраних межах.
- методи розроблення цілей, що забезпечують формування та здійснення стратегії.

2. Обґрунтування побудови моделі розроблення цілей

З огляду на те, що управління підприємством відбувається з використанням певної моделі підприємства, постановка цілей вимагає узгодження концептуальних підходів до побудови цих моделей.

Застосовуючи підхід до управління з позиції системного підходу, визначимо принципову модель підприємства, як цілеспрямований центр дій, інтересів і договорів, де люди (кадровий потенціал) ставлять певні цілі, і для їх досягнення, виконують відповідні дії з об'єктами (інформацією, матеріальними благами, грошима), використовуючи для цього виробничий потенціал підприємства. Таким чином організація підприємства є довготривалою цілеспрямованою структурою потенціалу і дій (процесів), які структуруються щодо цілей [7]. При цьому підприємство розглядається як складна соціально-технічна система, що мотивується економічно. Ефективне управління такою системою можливе на основі планування його роботи з метою

забезпечення збалансованості і взаємозв'язку всіх елементів підприємства для досягнення основної мети діяльності – задоволення потреб суспільства в певних видах продукції і послуг (матеріальні цілі), і отримання необхідного для розвитку доходу.

Таким чином, можна стверджувати, що управління є структурованою системою рішень, в якій керівники використовують минулі і прогнозовані дані про бізнес – процеси для управління його поведінкою підприємства. Власне ефективне управління припускає роботу з інформацією, що стосуються показників продуктивності системи, і ухвалення рішень на основі будь-яких відхилень від очікуваних показників. Підприємства збирають дані про фактичні витрати своїх бізнес процесів, і порівнюють ці витрати з плановими показниками, встановленими для відповідної області діяльності (секторів розвитку) підприємства.

Виходячи з цього, ми розглядаємо управління, як процес ухвалення рішень, пов'язаних з досягненням ефективності підприємства, чи будь-яких його складових частин, з мінімізацією відхилення від встановлених цілей. Цей процес реалізується як схема управління із зворотним зв'язком – порівняння очікуваного і фактичного виходу системи, моніторинг вхідних параметрів для передбачення порушення вихідних характеристик.

Зручним і апробованим практикою інструментом розроблення цілей є побудова цільової моделі у вигляді деревоподібного графа ухвалення рішень – дерева цілей. За його допомогою описується їх впорядкована ієрархія, для чого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети.

Власне мета полягає в забезпеченні реалізації бажаного майбутнього стану підприємства, який би задовольняв конкретне значення в період цільового сенсу його існування, з максимально допустимим врахуванням інших цілей соціальних груп впливу та індивідуальних цілей окремих осіб.

Мета, враховуючи природу підприємства, повинна пов'язувати прибутковість, вартість капіталу, бажану частку ринку. При цьому стан підприємства щодо досягнення мети повинен бути таким щоб мати потенціал не меншої прибутковості в наступному циклі діяльності, ніж поточний.

3. Цільова модель ієрархії взаємодіючих станів підприємства

Для розв'язання сформульованих завдань в рамках цільової проблемної ситуації авторами запропоновано цільову модель ієрархії взаємодіючих станів підприємства на границі підприємство – середовище з різними цільовими орієнтаціями, що базуєть-

ся на виборі стратегії досягнення цілі з врахуванням доступних ресурсів.

Стратегія виступає при цьому, як спосіб прийняття рішень щодо вибору набору дій та оцінки ситуації, її цільової класифікації.

Виходячи з класу ситуацій формується алгоритм керуючих дій на об'єкт, як система рішень, для того, щоб заставити його просуватись в напрямку конусу допустимих цільових значень, з точки зору максимізації ресурсів.

Обираючи стратегію, як системну модель бажаної поведінки та ефективних дій підприємства на перспективу, необхідно, для досягнення бізнес успіху, обрати точку зору стратега, що приймає відповідні рішення. При цьому критерієм досягнення мети вибирають не суб'єктивні методи оцінки, а вірогідність наближення до поставленої мети, як зменшення ризику недосягнення мети (стандартне відхилення) на кожному кроці просування до мети.

Новизна полягає у розташуванні точки зору стратега при моделюванні, у центрі підприємства, а не за його межами. Зазначений підхід дозволяє ефективніше приймати рішення щодо розвитку підприємства через послідовний набір його станів у напрямку досягнення цілей стратегії. В основу побудови моделі підприємства покладено концепцію “ланцюжка вартості” Портера у циклічному поданні, де завершення кожного циклу веде до переходу на наступний рівень наближення до реалізації цілей, а сам перехід відбувається внаслідок приросту доходу (вартості капіталу) в кожному циклі створення вартості. В даному випадку ланки ланцюжка є областями діяльності, де приймаються цільові рішення. Їх проекції на середовище утворюють окремі функціональні перспективи (у термінології системи збалансованих показників Нортон).

В процесі прийняття рішень щодо цілей, виділяють наступні етапи формулювання стратегії досягнення поставленої мети:

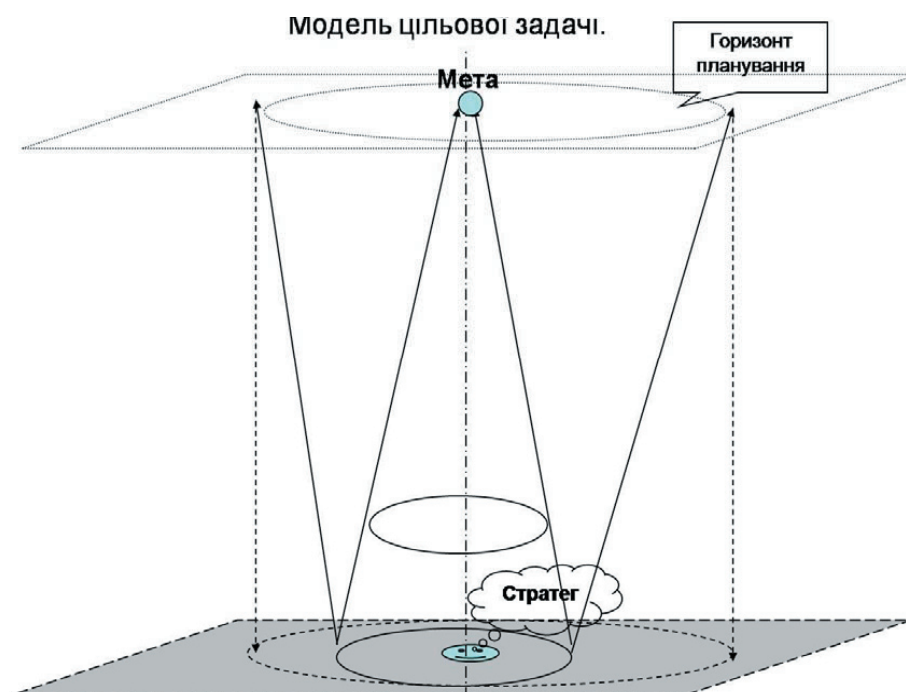


Рис. 1. Концептуальна схема моделі розроблення цілей

- оцінка початкового стану;
- оцінка допустимих меж організації як деякого конуса та її траєкторія в ньому;
- поділ конуса на сектори розвитку можливих станів і класифікація ситуацій цільового простору;
- синтез керуючих впливів.

Модель (рис. 1) будується на основі відображення на площині поточного стану підприємства його перспективного стану на площині горизонту планування, що відтворює ідеальні уявлення про результати діяльності, визначені у стратегічному баченні підприємства.

Границі поля проекції визначають максимально можливу варіацію поля.

Запропонований метод спрямований на прийняття рішень стосовно вибору набору дій для реалізації стратегії. Це вимагає вибору доцільного набору дій, і саме така доцільність є ступенем наближення результатів до попередньо визначених цілей. Ефективним методом вирішення такого завдання є алгоритм звуження меж "варіації поля", реалізація якого полягає у формулюванні правил послідовного звуження множини конкуруючих варіантів. Це багатокроковий процес, на кожному кроці якого відбувається відкидання деякої множини варіантів, які не відпові-

дають цільовому критерію. Це дозволяє попередньо визначених результатів, та гнучкістю на оперативному та частково адміністративному рівні управління підприємством.

Запропонована модель пройшла апробацію під час виконання госпрозрахункових науково – дослідних тем та проектів менеджмент – консалтингу, зокрема у ПАТ «Хмельницькобленерго».

4. Висновки

Таким чином, в основі розв'язання проблемної цільової задачі лежить процедура вибору альтернативного шляху на множині допустимих траєкторій з врахуванням обраного критерія зменшення ризику недосягнення мети.

Запропонована авторами концептуальна схема моделі розроблення цілей дає можливість керівнику підприємства – «стратегу» визначати своє положення у просторі станів минуле-теперішне-майбутнє підприємств, ефективно проводити перетворення стратегічних цілей у оперативні плани реалізації стратегії, здійснювати контроль у процесі стратегічного управління.

Література

1. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение важнее, чем знание [Текст] / С.А. Попов // М.: Дело, 2003. – 352с.
2. Василенко, В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. [Текст] / В. А. Василенко, Г.І. Ткаченко // К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: Учебник [Текст] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин // М.: Омега, 2004 – 466 с.
4. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р.М. Грант / СПб: Питер, 2008. – 560 с.
5. Ігнат'єва, І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія [Текст] / І.А. Ігнат'єва // К.: Знання України, 2005. – 250 с.
6. Попова, Н.В. Розробка стратегії розвитку підприємства [Текст] / Н.В. Попова, Н.М. Белєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С.359-363.
7. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Дитгер Хан // М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.

Abstract

Urgent for enterprises in Ukraine in an increasingly unstable economic environment inside and outside the country, the need to meet the challenges ahead is the implementation of management practices operation able models of planning strategies, including development goals. Given and that management is using a model of the enterprise, setting goals requires coordination of conceptual approaches to building these models.

For the solution of various goals within the target problem situation, we propose the target model of the hierarchy of interacting states on the border of the organization - environment with different target orientations, based on the choice of strategies for achieving goals, taking into account available resources. The strategy is thus as a way of making decisions on the choice set of actions and assess the situation of the target classification. Choosing a strategy as a system model desired behavior, effective action on prospects for achieving business success, you need to choose a strategy point of view, which takes appropriate decisions. This criterion does not achieve the goal of choosing the subjective evaluation methods and likely closer to the goal as reducing the risk of failure to achieve goal at each step of progress toward the goal.

The novelty lies in the arrangement of terms strategist at modeling. Thus the basis for solving the problem of the target task is the procedure of choice alternate path on the set of admissible trajectories, with selected criteria to reduce the risk of failure to reach the goal

Keywords: *the model of planning strategies, the target model of hierarchy, development goals, making decisions, reducing risk of failure*