

Шевцова Ганна Зйвна,

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємства Технологічного інституту
Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*

КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ. МОДЕЛЬ ЦІЛЕПОЛАГАННЯ

У статті розглянуто концептуальні питання цілеполагання та різні підходи до формування системи цілей підприємства. Досліджено проблему узгодження різноспрямованих інтересів основних контактних груп. Запропоновано концептуальну модель цілеполагання як складову організаційно-управлінського забезпечення синергетичного менеджменту підприємств.

Ключові слова: синергетичний менеджмент, бачення, місія, ціль-аттрактор, модель цілеполагання, декомпонування.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Концепція синергетичного менеджменту підприємств ґрунтується на новітній синергетичній парадигмі дослідження систем різної природи і розглядається автором як нова складова загальної теорії менеджменту, що висвітлює особливості організації синергетичного управління шляхом формування й регулювання механізмів позитивної самоорганізації [1, 2]. Постановка цілей, наділення ресурсами й «організація самоорганізації» – такою, на думку автора, має бути формула (стислий зміст) організації синергетичного менеджменту.

Перша складова цієї формули – цілеполагання – є традиційним елементом стратегічного управління, але в організації синергетичного менеджменту вона набуває особливого значення і зазнає певних концептуальних змін. Синергетичну трактовку функції цілеполагання й окремі проблемні питання її трансформації в системі синергетичного менеджменту підприємств було розглянуто автором у роботі [3]. Але для формування цілісної моделі цілеполагання як складової організаційно-управлінського забезпечення синергетичного менеджменту підприємств ряд ключових концептуально-методологічних положень потребують додаткового опрацювання, розвитку й формалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підходи до розв'язання концептуальних питань цілеполагання становлять невід'ємну частину будь-якого системного дослідження з управління ефективністю діяльності організації. Значну увагу проблемам побудови ієрархії цілей, організації процесу цілеутворення та узгодження інтересів зацікавлених сторін приділяли такі відомі зарубіжні вчені, як П. Друкер, Р.Х. Холл, Р. Акофф, І. Ансофф, Ш. Перроу, Р.М. Кантер та ін. При обґрунтуванні основних положень даної статті автор спирався на результати досліджень [4, 5]. Серед наукових праць вітчизняних вчених треба відмітити системне дослідження О.В. Раєвневої [6], де в рамках побудови механізму управління розвитком підприємства було розроблено механізм управління цілями розвитку підприємства і опрацьовано комплекс суміжних питань.

Важливою складовою при формуванні системи цілей підприємства є визначення кола суб'єктів, які мають ухвалювати такі стратегічні рішення. Вихідним моментом тут стали положення концепцій «домінуючої коаліції» (Р. Майлс, Ч. Сноу [7], Й. Пеннінгс,

П. Гудман [8]) і «функціонально-управлінської конфігурації» (Г. Клейнер [9-11]).

Ще одним проблемним питанням цілеполагання є визначення кола суб'єктів, чий інтереси необхідно брати до уваги при постановці загальноорганізаційних цілей. У фаховій літературі вони мають назву «групи інтересів», «контактні групи», «групи, зацікавлені в успіху підприємства», «стейкхолдери». У більшості досліджень вказується на різновекторність, і, навіть, суперечливість цілей окремих контактних груп і наголошується на необхідності узгодження цих цілей. Але власно методичних підходів до такого узгодження небагато (тут можна виділити роботи [11-13]). Прикладом емпіричних досліджень у цьому напрямку є проведене наприкінці 1990-х років системне обстеження російських підприємств стосовно особливостей урахування інтересів різних груп стейкхолдерів і механізмів ухвалення стратегічних рішень [9, 11].

Невирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Більшість дослідників цієї проблематики ключовим моментом побудови системи цілей підприємства вважає детальне вивчення і врахування «ваги» (об'єму статусних «сил» – Г. Клейнер) основних контактних груп, збалансування на цій основі окремих інтересів і їх консолідацію в єдину систему загальноорганізаційних цілей. Дійсно, на організацію процесу цілеполагання значний вплив справляють склад і позиції груп, зацікавлених у діяльності підприємства, їх очікування, функції, повноваження, ступінь відповідальності і роль в ухваленні й реалізації стратегічних рішень. Але при такому підході головна увага приділяється тому, чий інтереси й очікування і у якій мірі будуть задоволені при виконанні стратегічних рішень і досягненні поставлених цілей, тобто весь процес випікання пирога будується на основі того, який шматок загального пирога дістанеться кожному кухарю.

Зрозуміло, що це не тільки не усуває суперечностей між учасниками процесу (чим більше шматки одних, тим менше дістається іншим), але й не сприяє досягненню кращого загального результату (випіканню кращого за розмірами і якістю пирога). Певна річ, не можна очікувати якісного, стрибкоподібного зростання ефективності системи, що ґрунтується на лінійному рівноважному підході і застосуванні від'ємних зворотних зв'язків.

У цьому контексті нові можливості можна знайти у синергетичній методології дослідження і перетворення систем різної природи, що акцентує увагу на нелінійних залежностях, нерівноважності як рушійній силі змін, процесах самоорганізації і механізмах позитивного зворотного зв'язку, що сприяють виникненню нової якості системи. Застосування синергетичного підходу допомагає побудувати таку систему взаємодії основних учасників процесу цілеполагання, за якої задоволення індивідуальних інтересів ґрунтується на примноженні загального результату. (До речі, такий підхід не виключає можливості отримання шеф-кухарем найбільш вагомих і смачних шматків пирога).

Отже, **мета статті** полягає у викладенні авторського бачення ключових проблемних питань при формуванні системи цілей підприємства й обґрунтуванні концептуальної моделі цілеполагання, що ґрунтується на перевагах синергетичної взаємодії основних контактних груп.

Основний матеріал. Необхідною передумовою розробки дієвої моделі цілеполагання є чітке визначення двох принципових моментів, які наразі залишаються дискусійними у фаховій літературі: Яке коло суб'єктів залучається до процесу цілеутворення на його різних етапах і яким чином враховуються інтереси інших зацікавлених сторін? Чи є власні цілі підприємства як виробничо-економічної системи

(загальноорганізаційні цілі), відмінні від цілей основних контактних груп?

При вирішенні першого питання важливу роль відіграє критичний аналіз концепцій «домінуючої коаліції» і «функціонально-управлінської конфігурації». В якості останнього поняття Г. Клейнер розглядає внутрішню конфігурацію системи прийняття і реалізації рішень, що складається з окремих суб'єктів і їхніх груп (адміністрація підприємства і окремо його керівник, акціонери (власники) як фізичні і юридичні особи та загальні збори акціонерів, трудовий колектив підприємства і окремо працівники). Дійсно, такий підхід має певний сенс, але при цьому увага до інтересів і впливів суб'єктів оточуючого середовища тут обмежується лише зовнішніми акціонерами. Насправді у сучасних реаліях навколо кожного підприємства утворюється щільна мережа формальних і неформальних, у тому числі тінювих, відносин із відповідними очікуваннями, зобов'язаннями і важелями. І часто позиція і інтереси саме таких суб'єктів мають вирішальне значення при ухваленні стратегічних рішень. Окрім мажоритарних акціонерів, мова може йти про великих кредиторів, стратегічних інвесторів, владні структури і їх окремих представників, що надають підтримку підприємству у той чи інший спосіб або мають власні бізнес-інтереси у цій і суміжних галузях тощо.

«Домінуюча коаліція», на думку авторів відповідної концепції, – це тимчасове об'єднання, ключова група впливових осіб, що ухвалює рішення по стратегічних питаннях. Причому в якості головного інструменту розглядається консенсус, що досягається шляхом переговорів. Але ця концепція не дає дієвих рекомендацій щодо узгодження суперечливих інтересів і визнає можливу недовговічність рішень, прийнятих на основі консенсусу.

З урахуванням проведених досліджень і структури моделі, яка буде викладена нижче, пропонується ввести поняття «стратегічні конфігурації першого і другого рівня». Склад стратегічної конфігурації першого рівня (СК1), по суті, можна було б обмежити тільки власником підприємства (основними акціонерами). Однак з огляду на наведені вище міркування будемо пам'ятати про можливу наявність вузького кола інших впливових осіб (груп), що і складають непомітну, але реальну конфігурацію першого рівня. І саме її прерогативою, на думку автора, є формування стратегічних рішень (рис. 1). Інші зацікавлені групи (дрібні акціонери, менеджери, трудовий колектив, партнери, постачальники, органи влади, фіскальні і кредитні установи) становлять стратегічну конфігурацію другого рівня (СК2) і їхні інтереси треба враховувати при реалізації ухвалених стратегічних рішень.

Що ж стосується другого принципового питання, то непоодинокую у сучасній літературі є думка, що «організації не мають цілей, цілі мають тільки люди» [4, с. 77]. І ще: «Зі всіх організаційних рівнів тільки індивід є реальним носієм цілей. А група і підприємство в цілому являють собою певні усереднені агрегати» [13]. Не вдаючись до розгорнутої дискусії з цього питання, позначимо власну позицію: так, існують загальноорганізаційні цілі, відмінні від цілей його основних суб'єктів, у тому числі власника підприємства. Не можна також ставити власні цілі підприємства в один ряд із цілями інших зацікавлених суб'єктів ([6, с. 273]).

Отже, концептуальна модель цілеполагання, що пропонується, ґрунтується на таких ключових положеннях.

Згідно з підходами традиційного менеджменту, відправною точкою при розробці стратегічних рішень є встановлення місії підприємства. Саме на неї часто покладається роль так би мовити «рівнодійної» цільової установки, яка б збалансувала різновекторні

очікування окремих заінтересованих груп.

На нашу думку, суб'єктам СК1 (чи у спрощеному варіанті – власникам) за вихідний момент процесу цілеполагання доцільно приймати не місію (чого має досягти підприємство?), а то, яким вони бачать підприємство у майбутньому (цьому відповідає так зване «бачення» у стратегічному менеджменті). Це бачення (vision – V) формується в економічному просторі (E) з урахуванням наявного і перспективного потенціалу підприємства (P), тенденцій розвитку галузі (T_b), національної (T_n) і світової економіки (T_g), зовнішніх і внутрішніх ринків та інших стратегічних чинників (рис. 1). Воно являє собою певний простір майбутніх бажаних станів і містить в собі множину потенційних траєкторій розвитку (за синергетичною термінологією – цільових аттракторів).

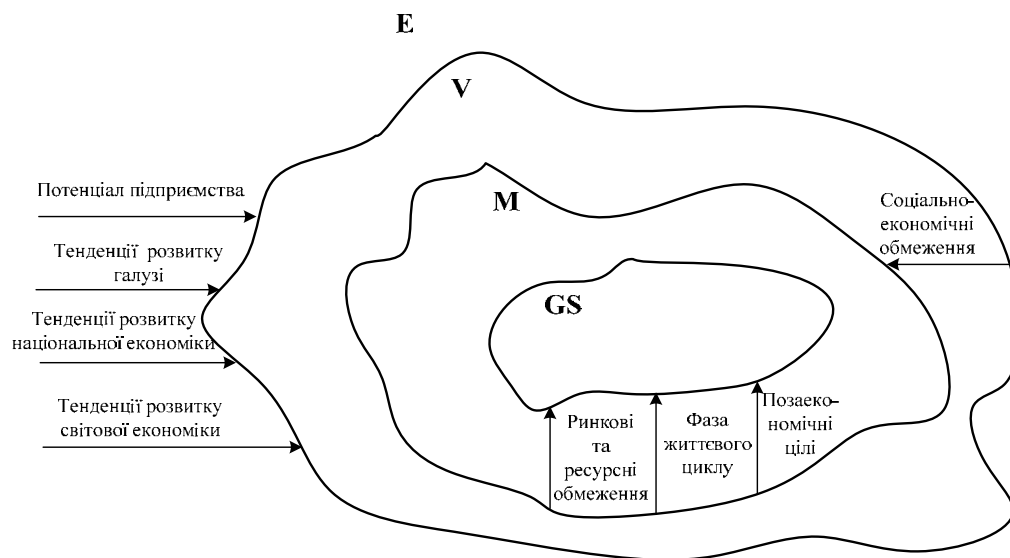


Рисунок 1 – Схема формування стратегічних цілей стратегічною конфігурацією першого рівня

Такий підхід може бути відображений у вигляді:

$$V = \{E; P; T_b; T_n; T_g; \dots\}. \quad (1)$$

Як відомо, місія підприємства (mission – M) в узагальнюючій формі розкриває його роль, призначення і корисність для соціально-економічної системи суспільства, відображає його ключові філософські і соціальні установки. У даній моделі простір M формується шляхом звуження простору V через певні соціально-економічні обмеження (правові (L_l), інституційні (L_i), соціальні (L_s), екологічні (L_e) тощо), тобто серед потенційних траєкторій розвитку залишаються тільки ті, що є суспільно прийнятними. Це можна відобразити таким чином:

$$M = \{V; L_l; L_i; L_s; L_e; \dots\}. \quad (2)$$

При постановці стратегічних цілей (strategic goal – GS) вибір пропонується здійснювати на полі M на основі діагностики поточного стану і існуючих обмежень ресурсного (L_r), ринкового (L_m), фінансово-економічного (L_f) характеру, фази життєвого циклу підприємства (Ph), певних позаекономічних цілей (NEG) і т. ін.:

$$GS = \{M; L_r; L_m; L_f; Ph; NEG; \dots\}. \quad (3)$$

(Тут треба зауважити, що можливі ситуації, коли окремі позаекономічні цілі можуть переважати міркування економічної і соціальної ефективності, у такому разі простір GS може вийти за межі M і V).

З синергетичної точки зору розробка системи GS означає формування цілей-аттракторів, які відбивають бажаний «кінцевий порядок», що немов «з майбутнього» притягує й детермінує всю множину поточних процесів і (що особливо важливо) організовує і впорядковує внутрішні процеси самоорганізації.

Зазначимо, що розглянута схема відбиває логіку і послідовність формування загальноорганізаційних стратегічних цілей, тому у подальшому будемо позначати їх GS^T .

Наступним кроком у цілеполаганні є декомпонування стратегічних цілей за певними ознаками. Для моделі, що розробляється, важливе значення має декомпонування цілей GS^T за функціями управління (рис. 2). Досягнення стратегічних цілей за окремими функціями управління GS_k^f є необхідною передумовою реалізації загальноорганізаційних цілей

$$GS^T = \bigcup_k GS_k^f. \quad (4)$$

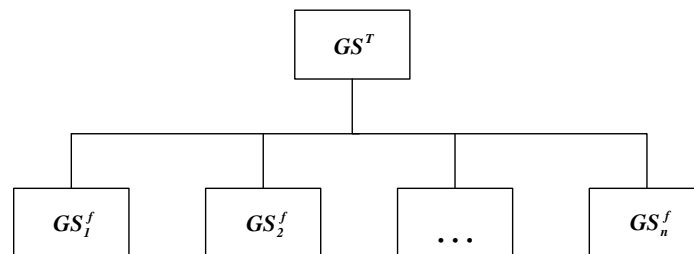


Рисунок 2 – Схема декомпонування загальноорганізаційних стратегічних цілей за функціями управління

Як вже вище зазначалося, найбільш складні і дискусійні питання будь-якої моделі цілеполагання пов'язані із завданнями урахування й узгодження різноспрямованих інтересів основних контактних груп. Об'єктивно існує своєрідна конкуренція індивідуальних аттракторів GS^f , які складають множину альтернатив взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і ґрунтуються на класичних цільових функціях, що оптимізують певні одиничні параметри бізнесу. Як збалансувати різновекторні очікування окремих заінтересованих у взаємодії груп і забезпечити досягнення загальноорганізаційних цілей?

Можливо декілька підходів до вирішення цього питання. Наприклад, скорегувати (звужити) простір вибору майбутніх траєкторій розвитку з урахуванням забезпечення мінімально допустимого (прийнятного) рівня вимог і очікувань зацікавлених суб'єктів (прибутку на інвестований капітал, заробітної плати і соціального пакету, податкових надходжень і т. ін.). Визначення скорегованого поля $GS^{T(C)}$ можна виразити так:

$$GS^{T(C)} = \{GS^T; \min GS_1^I; \min GS_2^I; \dots; \min GS_n^I\}. \quad (5)$$

А корегування згідно із згадуваним раніше підходом, що передбачає оцінку сили (ваги) окремих суб'єктів конфігурації d_k^I , можна відобразити залежністю:

$$GS^{T(C)} = \{GS^T; \{GS_k^I\}; \{d_k^I\}\}. \quad (6)$$

На думку автора, більш ефективним є запровадження механізму узгодження цілей основних контактних груп із застосуванням системи позитивних і від'ємних зворотних зв'язків і отримання довгострокових синергетичних ефектів у процесі реалізації загальних цільових установок. На рис. 3 відображена частина загальної схеми, яка відбиває механізм урахування стратегічних цілей k -го суб'єкту конфігурації СК2 GS_k^I на шляху до досягнення загальноорганізаційних цілей GS^T через цільові орієнтири k -ої функціональної стратегії GS_k^f і взаємодію поточних (тактичних) цілей GC_k^f і GC_k^I , що ним відповідають.

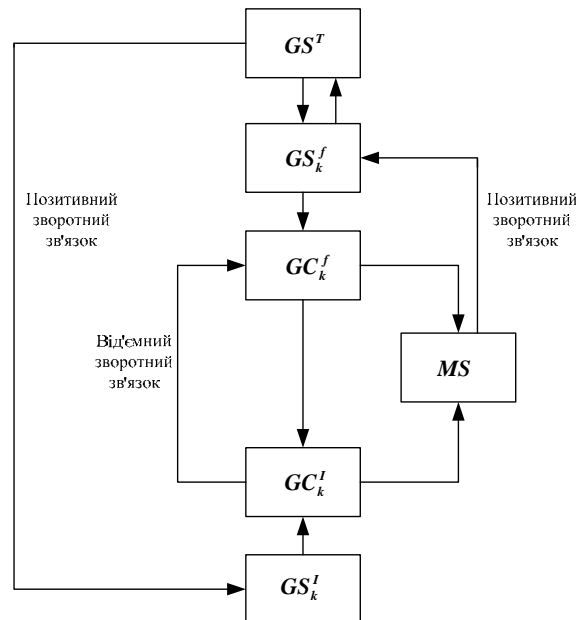


Рисунок 3 – Схема узгодження цілей в рамках стратегічної конфігурації другого рівня

Ключовим елементом цієї моделі є механізм синергетичної взаємодії *MS*, який обумовлює виникнення позитивних зворотних зв'язків і реалізацію у стратегічному плані як загальноорганізаційних цілей, так і цілей окремих суб'єктів конфігурації.

Так, в сфері управління персоналом стратегічною метою GS_k^f може бути визначено забезпечення максимальної рентабельності витрат на персонал, що може передбачати певні тактичні заходи з вивільнення персоналу, скорочення премій та інших додаткових виплат, згортання програм навчання і підвищення кваліфікації працівників. Однак у результаті дії негативного зворотного зв'язку (явного чи неявного опору персоналу) ефективність діяльності погіршиться і поставлена загальна мета залишиться нереалізованою. Більш ефективним у стратегічній перспективі є формування такого механізму управління персоналом, який забезпечить випереджальне зростання продуктивності праці і збільшення рентабельності витрат на персонал при одночасному підвищенні цих витрат.

Аналогічні підходи працюють і при взаємодії з іншими зацікавленими групами: з акціонерами – при спрямуванні більшої частини отриманого прибутку на технічний розвиток і модернізацію виробництва з метою одержання у майбутньому додаткових дивідендів, з місцевою владою і фіскальними органами – для збільшення податкових платежів та інших відрахувань до бюджетів при випереджальному зростанні доходів підприємства, зі споживачами – при наданні знижок і додаткових послуг для збільшення їх лояльності і забезпечення стабільних обсягів продажу.

Відзначимо, що запропонована модель має статичний характер. Певна річ, вихідні параметри моделі (склад, розстановка сил і вагомість окремих суб'єктів конфігурації, їхні очікування і стандарти поведінки, чинники зовнішнього середовища) можуть змінюватися у часі і спричиняти зміни у системі цілей підприємства. При цьому відповідного корегування потребують і механізми узгодження інтересів зацікавлених груп.

Також зауважимо, що включення в систему управління механізмів позитивного зворотного зв'язку певною мірою «розхитує» жорсткий управлінський каркас, знижує стійкість і надійність системи. Але саме ресурси самоорганізації, творчий підхід і інновації відіграють вагомую роль у прискоренні процесів розвитку системи. По суті, у концептуальному плані мова йде про свідому організацію певного внутрішнього хаосу і створення відповідних умов для виникнення динамічного порядку через управління синергетичними механізмами.

Зрозуміло, що у такій постановці найбільший інтерес тепер викликають питання про зміст, структуру та особливості функціонування синергетичного механізму *MS*. Його побудова має відображати реалізацію головного принципу організації синергетичного управління – організацію самоорганізації. Це завдання для подальших досліджень.

Висновки по даному дослідженню і перспективи подальших розробок. Науковий результат дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі цілеполагання, що відображає авторське бачення ключових проблемних питань формування системи цілей підприємства і ґрунтується на принципах синергетичної взаємодії основних зацікавлених груп. Подальші розробки у цьому напрямку будуть пов'язані із опрацюванням динамічних аспектів моделі і механізмів синергетичної взаємодії.

1. Шевцова Г.З. Рівні розвитку та особливості синергетичного менеджменту підприємств / Г.З. Шевцова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2007. – № 5

Г.З. Шевцова. Концептуально-методологічні основи синергетичного менеджменту підприємств. Модель цілеполагання

(111). – Ч. 2. – С. 221-228.

2. Шевцова Г.З. Принципи організації синергетичного менеджменту підприємств / Г.З. Шевцова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика. – Ч. II. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 681-690.

3. Шевцова Г.З. Трансформація функції цілеполагання в системі синергетичного менеджменту підприємств / Г.З. Шевцова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Зб. наук. праць. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2011. – № 7. – С. 179-183.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

5. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб : Изд-во «Питер», 2001. – 512 с.

6. Раевнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / О.В. Раевнева. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.

7. Miles R.E. Organizational Strategy, Structure and Process / R.E. Miles, Ch.C. Snow. – New York: McGraw-Hill, 1978. – 274 p.

8. New Perspectives on Organizational Effectiveness / [ed. S. Goodman, J. Pennings]. – San Francisco: Jossey-Bass, 1977. – 275 p.

9. Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С.46-65.

10. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2000. – № 5. – С.62-74.

11. Клейнер Г. Институциональные аспекты реформирования промышленных предприятий / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. – С. 24-30.

12. Отенко И.П. Моделирование учета и согласования интересов участников в процессе реструктуризации предприятия / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003. – Вип. 185. – Т. 1. – С. 205-209.

13. Ромашова И. Методика согласования целей участников бизнес-процессов [Электронный ресурс] – Режим доступа до матеріалів: <http://www.logolex.com.ua/articles/13/339/>.

А.З. Шевцова

Концептуально-методологические основы синергетического менеджмента предприятий. Модель целеполагания

В статье рассмотрены концептуальные вопросы целеполагания и разные подходы к формированию системы целей предприятия. Исследована проблема согласования разнонаправленных интересов основных контактных групп. Предложена концептуальная модель целеполагания как составляющая организационно-управленческого обеспечения синергетического менеджмента предприятий.

Ключевые слова: синергетический менеджмент, видение, миссия, цель-аттрактор, модель целеполагания, декомпозиция.

G.Z. Shevtsova

The conceptual and methodological bases of synergetic management of the enterprises. The model of goal-setting

The article deals with conceptual issues of goal-setting and different approaches to the formation of the goals of enterprise. The problem of the multidirectional interests of the main contact groups' coordination is investigated. The conceptual model of goal-setting as a component of the organizational ensure of synergetic management of the enterprises is suggested.

Keywords: synergetic management, vision, mission, goal-attractor, model of goal-setting, decomposition.

Отримано 29.04.2011 р.