

6. Leo P.-Y. Business Services, the New Engine of French Regional Growth / P.-Y. Leo, J. Philippe // The Service Industries Journal. – 2005. – Vol. 25. – № 2. – P. 141–161.

7. Rubalcaba L. Regional Concentration of Innovative Business Services: Testing Some Explanatory Factors at European Regional Level / L. Rubalcaba, D. Gago // The Service Industries Journal. – 2003. – Vol. 23. – № 1. – P. 77–94.

УДК 331.005.21:005.59

В. В. Сабадаш, О. В. Люльов
Сумський державний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕДУР ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ТА УЗГОДЖЕНОСТІ ЦІЛЕЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Проаналізовано існуючі підходи до процесу формування мети на підприємстві і досліджено особливості механізму пріоритетності й узгодження мети.

Ключові слова: пріоритети, ресурси, вектор, стратегічне управління.

Проанализировано существующие подходы к процессу формирования целей на предприятии и исследованы особенности механизма приоритетности и согласованности целей.

Ключевые слова: приоритеты, ресурсы, вектор, стратегическое управление.

Analyzed existing approaches to the process of shaping of purposes to enterprise and the special features of the mechanism of priority and coordination of purposes in enterprise has been studied

Keywords: priorities, resources, vector, strategic control.

Процес формування системи цілей на підприємстві є одним з важливих етапів стратегічного управління, який необхідний для досягнення успіху і створення конкурентних переваг організацій, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів і часу, а також послідовній розробці й реалізації управлінських рішень, що орієнтуються на стійкий розвиток в умовах ринку. Проте недостатня увага до процесу визначення цілей або їх недосяжність завдають збитку підприємству.

Теоретичні аспекти формування цілей на підприємстві достатньо розроблені такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Б. М. Мізюк, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, І. А. Ігнат'єва, М. М. Мартиненко, В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко, І. Ансофф, М. Портер, Д. Аакер, А. А. Томпсон. Ними розкрито суть і зміст процесу формування цілей, а також розроблено практичний

© В. В. Сабадаш, О. В. Люльов, 2009

механізм упровадження процесу формування цілей на підприємстві. Проте меншою мірою формалізована процедура визначення пріоритетності та узгодженості цілей.

Метою дослідження є теоретико-методичний аналіз існуючих підходів до процесу формування цілей на підприємстві, особливостей механізму визначення пріоритетів й узгодження цілей.

Метою управління підприємством у першу чергу має бути тлумачення цілей діяльності. У науковій літературі однозначного визначення поняття цілей розвитку підприємства не існує, але більшість учених відзначають два ключових аспекти у їх визначенні: по-перше, цілі є початковою точкою планування діяльності, що характеризує напрям розвитку підприємства в певний інтервал часу; по-друге, мета також є точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих співробітників, підрозділів і організації в цілому через певний проміжок часу [1]. Процедура постановки і вибору цілей отримала назву цілевстановлення, що складається з декількох етапів. Так, Г. Грінлі [1] процес цілевстановлення вважає невід'ємною частиною стратегічного управління, а при формуванні цілей ураховує наступне: підприємство є системою, відповідно і цілі повинні мати системний характер та описувати організацію в цілому (системний розгляд); процес цілевстановлення здійснюється на кожному рівні ієрархії організаційної структури підприємства, що дає можливість погоджувати, доповнювати, уточнювати цілі [1]. У роботах [2–7] автори відзначають, що основний підхід до встановлення цілей на різних підприємствах відбувається не однаково: на одних – централізовано, на інших – децентралізовано, а на третіх – має змішаний характер. Кожен з цих підходів має свої переваги і недоліки. Встановлення ж цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення і аналіз тенденцій зовнішнього середовища;
- 2) виявлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей (т. зв. дерева цілей);
- 4) виявлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва [8, 9] відзначають, що постановка і впорядкування цілей діяльності організації є процесом менеджменту, складним, але необхідним, який може надавати переваги в розвитку організації. На жаль, на більшості підприємств України цьому процесу не приділяють належної уваги, не маючи чітко сформульованих і поставлених перед колективом цілей. Процес формування цілей складається з декількох стадій, виконання яких вимагає від менеджерів особливих знань, здібностей, абстрактного і конкретного мислення, а саме: вибір і формування місії організації; визначення стильових і робочих цілей; виявлення пріоритетів цілей;

- 5) перевірка цілей на узгодженість і екологію.

Таким чином, правильно побудований процес визначення цілей на підприємстві повинен складатися з наступних етапів: виявлення та аналіз тенденцій, які спостерігаються в оточенні фірми; формулювання місії; встановлення цілей для організації в цілому; побудова дерева цілей; визначення пріоритетності цілей; перевірка цілей на узгодженість; створення внутрішнього зворотного зв'язку, тобто процесу встановлення досягнення цілей.

Процес визначення пріоритетності цілей ґрунтується на методі аналізу ієрархії, що складається з кількох етапів. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складники, а також в обробці думок експерта, що приймає рішення попарним порівнянням [10–15].

На першому етапі будується граф зв'язку між функціональними сферами підприємства, суб'єктами ринку, що впливають на них, і цілі підприємства (рис.) [15].

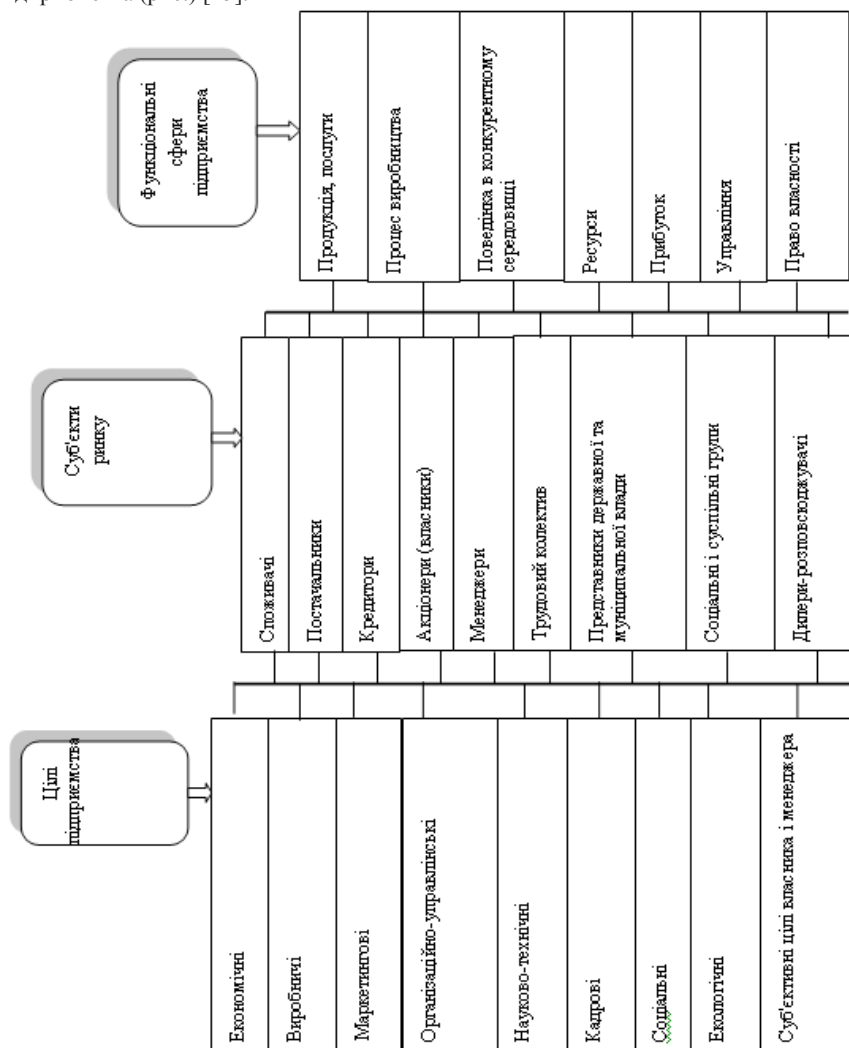


Рисунок. Графік зв'язку між функціональними сферами підприємства, суб'єктами ринку і цілями

Другий етап – визначення локальних пріоритетів перших двох рівнів графа, на основі яких можна зробити висновок про домінування чинників, які слід враховувати при визначенні пріоритетності цілей, виходячи із специфіки галузі: за ступенем стабільності технологій – стабільна, мінлива, плідна; за значущістю чинників виробництва – фондо-, трудо-, матеріаломісткі. Оцінка взаємозв'язку впливу чинників здійснюється за допомогою шкали, запропонованої Т. Сааті [10].

На третьому етапі будується матриця попарних порівнянь $A = \| a_{ij} \|_{(m \times m)}$, кожен елемент якої a_{ij} є відносною оцінкою переваги об'єкта x^i порівняно з об'єктом x^j ($i, j = \overline{1, m}$) множини X , та обчислюються вектори пріоритетів W_1, \dots, W_m (визначення головного власного вектора) по даній матриці. Для побудови матриці A мінімальною необхідною умовою є визначення $m-1$ суджень парних порівнянь m об'єктів, з яких можна вивести решту всіх суджень, використовуючи наступне відношення:

$$a_{ij} = \frac{a_{1i}}{a_{1j}} \text{ для всіх } i, j = \overline{1, m}, i \neq j. \quad (1)$$

Одним із способів, що дає найбільш чітке наближення визначення вектора пріоритетів W_1, \dots, W_m , є метод, заснований на використанні середньої геометричної:

$$W_i = \frac{\sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}}, i = \overline{1, m}. \quad (2)$$

Наступний етап полягає у визначенні узгодженості локальних пріоритетів:

1) визначається максимальне значення суджень матриці A , λ_{max} шляхом множення матриці порівнянь на вектор пріоритетів і ділення компонент отриманого нового вектора на відповідні компоненти вектора пріоритетів, а потім розділивши суму параметрів нового вектора на їх загальну кількість. Чим ближче λ_{max} до m , тим більше узгоджений результат;

2) Визначається індекс узгодженості:

$$I = \frac{N}{Q}. \quad (3)$$

Якщо значення цього індексу складає щодо еталонних значень показника узгодженості залежно від кількості об'єктів (табл.) не більше як 10%, то результати опитування вважають задовільними. В іншому випадку експерт повинен перевірити свої оцінки щодо відносної важливості об'єктів у попарних порівняннях;

Таблиця

Еталонні значення показника узгодженості залежно від кількості об'єктів, які порівнюються*

Кількість об'єктів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Еталонне значення, N	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

*Джерело: [10; 12].

3) Розраховується значення відношення узгодженості (OC):

$$OC = \frac{J}{N} \quad (4)$$

Значення відношення узгодженості OC , яке менше або дорівнює 0,10, вважається прийнятним.

П'ятий етап – складання матриць попарних порівнянь верхнього рівнів графа по відношенню до кожного елементу нижнього рівня.

На шостому етапі визначаються загальні або глобальні пріоритети вибору цілей підприємства. Для цього значення вектора пріоритетів квадратної матриці, отриманих на третьому етапі, відповідно множаться на значення векторів пріоритетів матриць, розрахованих на п'ятому етапі. Значення по рядку підсумовується і визначається узагальнений пріоритет, максимальний варіант якого є найбільш прийнятним.

Перевірка цілей на узгодженість ґрунтується на принципі їх вимірності, згідно з яким простір цілей $\Pi = \{\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n\}$ однозначно відображається на багатьох цільових показниках $W = \{W_1, W_2, \dots, W_m\}$, $m \geq n$ із заданою на них системою критеріїв, тобто виконується умова:

$$F(\Pi_i) = W_i f(W_{\min}, W_{\max}). \quad (5)$$

Згідно з умовою (5) можливі чотири цільові установки, що характеризують відповідний критерій досяжності цілей: А) $\max W_i$ – визначає досяжність цілей як максимального значення цифрового показника; Б) $\min W_i$ – визначає досяжність цілей як мінімум цифрового показника W_i ; В) $W_i \geq W^{03}$ – визначає досяжність цілей як значення рівного або більшого, ніж цифровий показник W^{03} ; Г) $W_i \leq W^{03}$ – визначає досяжність цілей як значення рівного або меншого, ніж цифровий показник W^{03} .

На наступному етапі будується матриця “цілі – критерії досяжності”. Кожній умові, що забезпечує досягнення цілей, відповідає індикатор досяжності цілі Z_i : для критерію А- $Z_i = 1$; Б- $Z_i = -1$; В- $Z_i = \frac{W}{W^{03}}$; для критерію типу Г- $Z_i = -\frac{W}{W^{03}}$. За відсутності будь-якої цільової установки індикатор цілі $Z_i = 0$. Таке визначення індикатора цільової установки відповідає значенню кусково-лінійної неспадаючої функції [16]:

$$Z = \Phi(W) = \left\{ \begin{array}{l} 1, W = W_{\max} \\ \frac{W - W^{03}}{W_{\max} - W^{03}}, W^{03} \leq W \leq W_{\max} \\ \frac{W - W^{03}}{W^{03} - W_{\max}}, W_{\max} \leq W \leq W^{03} \\ 0, W \in \emptyset \\ -1, W = W_{\min} \end{array} \right\} \quad (6)$$

Відповідно простір цілей $\Pi = \{\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n\}$ може бути задано вектором індикаторів $Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_n\}$, компоненти якого приймають значення залежно від вибраного критерію досягнення мети.

Взаємне положення в просторі будь-якої пари векторів $Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_n\}$ і $Z' = \{Z'_1, Z'_2, \dots, Z'_n\}$ характеризує косинус кута між ними або коефіцієнт кореляції:

$$R_{цц'} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i Z_i'}{|Z| |Z'|} \quad (7)$$

де $|Z| = \sqrt{\sum_{i=1}^n Z_i^2}$ – характеризує довжину вектора Z ;
 $\sum_{i=1}^n Z_i Z_i'$ – скалярний добуток векторів Z і Z' .

Підстановка значень векторів індикаторів цілей у рівняння (7) може привести до наступних результатів: цілі повністю збігаються, якщо $R_{цц'}=1$; частково збігаються, якщо $R_{цц'}>0$; протилежні, якщо $R_{цц'}=-1$; не збігаються, якщо $R_{цц'}<0$; ортогональні, якщо $R_{цц'}=0$ [16].

Таким чином, на основі коефіцієнта кореляції (7) можна визначити ступінь узгодженості цілей на підприємстві.

Процес формування цілей є важливим етапом стратегічного управління підприємством, який складається з кількох етапів: виявлення і аналіз тенденцій, що спостерігаються в оточенні фірми; формулювання місії; встановлення цілей для організації в цілому; побудова дерева цілей за їх пріоритетністю; узгодження цілей фірми.

Запропонована методика визначення пріоритетності та узгодженості цілей дає змогу підприємствам отримати зважену оцінку цілей розвитку організації з урахуванням впливу обмежень та інтересів зовнішнього середовища.

Література

1. Стратегический менеджмент / Петров А. Н., Демидова Л. Г., Буренина Г. А. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Кіндрацька Г. І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посібник / Клівець П. Г. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Мізюк Б. М. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / Шершньова З. Є., Оборська С. В., Рагушний Ю. М. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. Мартиненко М. М. Стратегічне управління: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
9. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник / Ігнат'єва І. А. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Саати Т. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.
11. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

12. Кігель В. Р. Математичні методи прийняття рішень у ефективному підприємстві: [монографія] / Кігель В. Р. – К.: ІЕУГП, 1999. – 269 с.
13. Кігель В. Р. Методи і моделі прийняття підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: [монографія] / Кігель В. Р. – К.: ЦУЛ, – 2003. – 193 с.
14. Володікіна М. В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Володікіна М. В. – К.: Знання, 2004. – 149 с.
15. Логунов В. В. Управление процессами адаптации предприятия машиностроения к изменениям в рыночной среде: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Логунов Владимир Вячеславович. – Орел, 2002. – 205 с.
16. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / [Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А.]. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 176 с.

УДК 338.246

І. В. Барановська

Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

У статті здійснено критичний аналіз передумов формування стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України в контексті державного регулювання його розвитку та обґрунтовано необхідність удосконалення державної політики в цій сфері на основі відповідних змін у забезпеченні державного управління функціонуванням комплексу.

Ключові слова: оборонно-промисловий комплекс, державне регулювання, стратегія розвитку, реформування оборонно-промислового комплексу

В статье осуществлен критический анализ предпосылок формирования стратегии развития оборонно-промышленного комплекса Украины в контексте государственного регулирования его развития и обосновано необходимость совершенствования государственной политики в этой сфере на основе соответствующих изменений в обеспечении государственного управления функционированием комплекса.

Ключевые слова: оборонно-промышленный комплекс, государственное регулирование, стратегия развития, реформирование оборонно-промышленного комплекса.

In the article the critical analysis of pre-conditions of formation of development strategy defensive-industrial complex of Ukraine in the context of government control of his development is carried out and necessity of perfection public policy for this sphere on the basis of the proper changes in providing of state administration of functioning complex is grounded.

© *І. В. Барановська, 2009*