

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Самуляк В.Ю., 2008

Розкрито проблематику формування стратегії та цілей розвитку машинобудівного підприємства. Досліджено теоретичні засади та фактори впливу на формування стратегій та цілей розвитку підприємства. На основі дослідження запропоновано методичні рекомендації до формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства, а також запропоновано класифікацію цілей машинобудівного підприємства.

The problems of forming of strategy and aims of development of machine-building enterprise are exposed in the article. There are probed theoretical principles and factors of influence on forming of strategies and aims of machine-building enterprise. On the basis of research methodical recommendations are offered to forming of the system of aims of development of machine-building enterprise. Classification of aims of machine-building enterprise is also offered.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У сучасних економічних умовах з настанням світової фінансової кризи більшість вітчизняних підприємств неспроможні самостійно забезпечити сталі результати економічної діяльності. Брак управлінського досвіду у сфері залучення фінансових ресурсів, формування майна підприємства, страхування ризиків тощо зумовлює виникнення проблеми забезпечення стійкості підприємства, його сталого розвитку.

Управління підприємством передбачає досягнення поставлених цілей. Оскільки зовнішнє середовище підприємства є часто швидкозмінним, то розвиток підприємств вимагає відповідних швидких реакцій з боку керівників. Формування нових цілей є відповіддю на урахування динаміки зовнішнього середовища та являє собою встановлення параметрів найприйнятнішого стану підприємства за певний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. У західній науковій літературі сформовані такі чотири основні погляди на цілі сучасних підприємств: 1) зростання доданої вартості; 2) економічне зростання, яке супроводжується підвищенням продуктивності праці при дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу; 3) створення робочих місць, скорочення безробіття, охорона довкілля; 4) одержання прибутку.

Вищенаведене показує існування розбіжностей щодо того, якими повинні бути цілі підприємств і яких сфер вони повинні стосуватися. Характерним для поглядів дослідників є еkleктизм (неорганічне, суто зовнішнє об'єднання внутрішньо неузгоджених поглядів) та відсутність субординації (системи чіткого підпорядкування) цілей щодо речового змісту (технологічного способу виробництва) та соціально-економічної форми (відносин економічної власності) тощо. Усунувши ці недоліки, можемо побачити, що основною метою сучасних підприємств є привласнення монополю високого прибутку, всі інші цілі підпорядковуються цій меті [1, с. 882].

У економічній науковій літературі питання, пов'язані з формуванням стратегії та цілей підприємства, а також дослідження проблем розвитку підприємства знайшли відображення у працях І. Ансоффа [21], В. Герасимчука [20], В. Гончарова [23], П. Друкера [4], Т. Коно [22], О. Кузьміна [7], М. Мескона [14], А. Пилипенко [8], В. Стадник [19], М. Тимошук, Р. Фещура [12], В. Шатун [10], А. Шегди [15] та інших. У працях цих авторів розкриваються підходи до формування стратегії та цілей підприємства, проте ціла низка питань, які стосуються сфери розвитку машинобудівного підприємства, потребують подальших досліджень, а запропоновані різними авторами групи цільових показників не можна вважати досконалими, і вони потребують додаткового обґрунтування.

Цілі статті. З огляду на результати вивчення літературних джерел за проблемою цілями статті є аналізування відомих методів формування стратегій та цілей розвитку машинобудівного підприємства, розроблення системи цілей розвитку підприємства на основі вітчизняного та світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління розвитком машинобудівного підприємства має цілеспрямований характер, тобто передбачає досягнення поставлених цілей (рис.1). Ціль підприємства можна окреслити як конкретний стан окремих характеристик підприємства, якого необхідно досягнути за певний період.



Рис. 1. Ієрархія взаємозалежності місії, стратегії та цілей підприємства [2, с. 172]

Очевидно, що розташування місії підприємства на вершині піраміди показує її важливість. Загальна (базова) стратегія розвитку підприємства являє собою шлях реалізації місії та містить функціональні стратегії підприємства (операційна, фінансова, інвестиційна, виробнича, маркетингова, інноваційна, кадрова та інші стратегії). Як видно з рис.1, постановка цілей розвитку підприємства відповідно до вибраних стратегій є підніжжям цієї піраміди.

Використовуючи окреслену ієрархію взаємозалежності місії, стратегії та цілей підприємства, зупинимось детальніше на кожному з них. Основна загальна ціль підприємства, чітко виражена причина її існування називається місією [3, с. 262]. Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй. Місія визначає основні напрями та орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми [3, с. 169]. Отже, місія є головною метою існування підприємства, яка зумовлює вибір системи підпорядкованих цілей для забезпечення її досягнення.

Цілі у літературних джерелах та на практиці трактуються доволі неоднозначно, що зумовлює необхідність дослідження семантики цієї категорії. Різні погляди авторів на тлумачення терміна «ціль» наведено у табл. 1.

Трактування терміна “ціль”

Літературні джерела	Стор.	Трактування терміна “ціль” у джерелах
Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: Навч. посібник. – К.: Молодь, 2000. – 384 с.	332	Ціль – сенс існування компанії. Звичайно він конкретизується в одному з таких варіантів: дії в інтересах однієї із заінтересованих груп (в інтересах клієнтів – добра мета або акціонерів); дії в інтересах більш ніж однієї із заінтересованих груп.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.	698	Ціль – конкретний кінцевий стан чи результати, яких прагне досягти група у співпраці. Формальні організації визначають цілі через планування.
Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.	169	Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй.
Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія у трьох томах. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002.	883	Ціль – основа побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем (різниця між бажаним і досягнутим рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення. Цілі підприємств – конкретні кінцеві результати, що формуються в процесі планування, вироблення стратегії підприємства окремими власниками, групами керівників, а частково й акціонерами.
Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.	73	Ціль – бажаний стан об’єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.
Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2005. – 457 с.	103	Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.
Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.:КНЕУ, 2000. – 360 с.	99	Ціль визначає конкретний кінцевий стан економічної системи, встановлює напрямки розвитку бізнесу і соціальної сфери, дає змогу сформувати систему пріоритетів, раціонально розподілити обмежені ресурси, сконцентрувати зусилля в конкретній сфері.
Тимошук М.Р., Кузьмін О.С., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.УБС НБУ, 2007. – 449 с.	41	Формування цілей розглядається як встановлення параметрів очікуваного найприйнятнішого стану на фіксований момент часу (за певний проміжок часу) у процесі його розвитку з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та виробничого потенціалу підприємства.

Отже, ціль – це встановлення бажаних параметрів кінцевого стану за певний проміжок часу в процесі розвитку, на досягнення яких спрямована діяльність організації з урахуванням підпорядкованості місії та впливу різних чинників (мінливості зовнішнього середовища, потенціалу тощо).

Зазначимо, що основною метою існування підприємств США та Великобританії вважалося підвищення ефективності поточної діяльності підприємств при врахуванні інтересів споживачів, акціонерів та персоналу. Натомість основною метою діяльності підприємств Японії, Німеччини, Швеції та Норвегії було створення та підтримка соціальної гармонії в суспільстві. У наш час головною метою діяльності підприємств є забезпечення глобальної конкурентоспроможності та ефективності майбутньої діяльності підприємства [4, с. 89].

Досліджуючи цілі підприємств США, Великобританії та Японії, пріоритетними можна вважати структуру капіталу підприємства та обсяг продажів (табл. 2).

Таблиця 2

Пріоритетні цілі підприємств*

Пріоритетні цілі підприємств					
Сполучені Штати Америки		Японія		Великобританія	
Структура капіталу підприємства	71 %	Обсяг продажу	88 %	Норма прибутку	59 %
Базова політика зростання	70 %	Розмір прибутку	87 %	Темпи зростання обсягів продажу (прибутку)	59 %
Темпи зростання обсягу продажу (прибутку)	65 %	Темпи зростання обсягів продажу (прибутку)	64 %	Обсяг прибутку	53 %
Обсяги продажу	63 %	Базова політика отримання прибутку	51 %	Обсяг продажу	51 %
Базова політика отримання прибутку	60 %	Базова політика зростання	50 %	Частка ринку	50 %
Рівень прибутку	57 %				
Рентабельність акціонерного капіталу	57 %				
Дохід на одну акцію	50 %				

*Складена на основі [22, с.87; 23, с. 192]

Загальна (базова) стратегія підприємства формує та направляє функціональні стратегії, тобто визначає їхній зміст, роль та місце у загальній стратегії розвитку підприємства. Своєю чергою, функціональні стратегії поглиблюють, уточнюють та сприяють реалізації базової стратегії розвитку підприємства.

Зазначимо, що термін «стратегія» є військовою термінологією, має грецьке походження, складається з двох слів – *stratos* – військо, *ego* – веду та означає мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою [5, с.639].

Стратегія розвитку – це напрям розвитку підприємства, який відображається у всебічному комплексному плані формуванням довгострокових цілей підприємства та вибором найефективніших шляхів її досягнення.

У розробленні стратегії розвитку машинобудівного підприємства науковці виділяють такі основні етапи: визначення періоду формування та реалізації стратегії розвитку; дослідження факторів впливу та кон'юнктури ринку; оцінка сильних та слабких сторін підприємства; визначення стратегічних цілей діяльності підприємства; розроблення шляхів реалізації стратегічних цілей; аналіз стратегічних альтернатив; вибір ринкової стратегії підприємства і визначення необхідного для реалізації цієї стратегії розміру фонду розвитку; визначення ефективної стратегії використання виділеного фонду розвитку; розроблення заходів щодо забезпечення реалізації стратегії; оцінювання розробленої стратегії [2; 6]. Необхідно зазначити, що деякі з етапів, наприклад, оцінка сильних та слабких сторін підприємства притаманні не стратегічному, а тактичному плануванню, яке є логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тактичне планування являє собою механізм реалізації стратегії розвитку.

Не існує стандартів щодо змісту стратегії та її структури, а кожне підприємство розробляє власний варіант стратегії. Дослідники стратегічного менеджменту виділяють дев'ять ключових елементів стратегії: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура і компетентність управління [7, с.37].

Однією з основних складових будь-якого планування є цілі. Крім того, на цілях ґрунтуються інші функції управління (організування, мотивування, контролювання), тому дуже важливо

правильно їх сформулювати. Неправильно поставлені цілі організації можуть значно знизити ефективність діяльності підприємства, а навіть стати причиною банкрутства.

Отже, першим та найістотнішим рішенням при плануванні є вибір цілей організації. Як зазначалося вище, цілі є основою планування, вони лежать в основі побудови організаційних структур; на цілях ґрунтується система мотивації, яка використовується в організації; вони слугують базою для контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації загалом [8, с. 102–109].

Цілі можна описати як прагнення працювати в певному напрямку, на відміну від задач, що є перешкодами, які необхідно подолати. Японські підприємства більшого значення надають цілям, порівняно із європейськими. На японських підприємствах ставлять цілі в справжньому значенні цього слова: прагнення, які не можуть бути задоволені, але вони являють собою щось, чого варто добиватися і в якому напрямку працювати [9].

Отже, цілі є вирішальними для ефективної роботи підприємства. Уся сукупність цілей встановлюється у таких сферах діяльності, як доходи організації, потреби та добробут працівників, робота з клієнтами, соціальна відповідальність тощо. Класифікація цілей дає змогу конкретизувати завдання при використанні відповідних механізмів та методів за кожним класом цілей. У результаті дослідження наукових джерел [8; 10–12] пропонуємо загальну класифікацію цілей машинобудівного підприємства (див. табл. 3).

Таблиця 3

Загальна класифікація цілей машинобудівного підприємства

Ознаки класифікації	Види цілей
За періодом становленням (відповідною спрямованістю на види діяльності)	Стратегічні, тактичні, оперативні
За змістом	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні
За функціями	Маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні
За середовищем	Зовнішні, внутрішні
За пріоритетністю	Особливо пріоритетні, пріоритетні, побічні, підтримуючі, інші
За засобом вимірювання	Кількісні, якісні
За повторюваністю	Постійно повторювані, разові
За стадіями життєвого циклу	Проектування й створення об'єкта, зростання об'єкта, зрілість, завершення життєвого циклу об'єкта
За часовою ознакою	Довгострокові (5–10 років), середньострокові (1–5 років), короткострокові (до 1 року).
За можливістю їхнього повного здійснення	«Цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес)
За охопленням рівнів управління	Цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів
За ступенем оновлення	Цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення
За впливом на окремі елементи підприємства	Виробничі та управлінські
За характером діяльності	Цілі функціонування та цілі розвитку
За місцем формування	Цілі, які стосуються ринків збуту продукції, ефективності виробництва продукції, фінансових результатів діяльності підприємства

За деякими джерелами [13] цілі ще можна поділити на монетарні (цілі, які можна виміряти в грошовому еквіваленті) та немонетарні. Прикладом монетарних цілей можуть бути маркетингові

(збільшення виручки), фінансово-економічні (підвищення ліквідності, зниження капітальних витрат) тощо. Немонетарні цілі – економічні (збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, покращання сервісного обслуговування, дбайливе ставлення до навколишнього середовища тощо); соціальні (підвищення заробітної плати, соціальний захист, задоволення від роботи, соціальна інтеграція, розвиток персоналу) тощо.

Цілі повинні відповідати певним характеристикам для успішної їх реалізації, зокрема вони повинні бути конкретні та вимірювані, орієнтовані в часі, досяжні, гнучкі, зрозумілі, сумісні та неруйнівні [14, с.262–268; 15, с.116–117].

Будь-яка ціль містить такі елементи: показник, відповідно до якого перевіряють її виконання (рентабельність капіталу); засіб вимірювання чи масштаб, щоби оцінити значення цього показника (середня рентабельність для певного періоду); завдання, тобто певне значення масштабу, якого необхідно досягти (конкретне значення рентабельності, якого підприємство прагне досягти) [1, с.883–884].

Переважно ціль визначають у вигляді ідеального стану підприємства у майбутньому, можливість досягнення якого оцінюється з урахуванням різних чинників – особистісних (генетичних) чи зовнішніх (рис. 2).

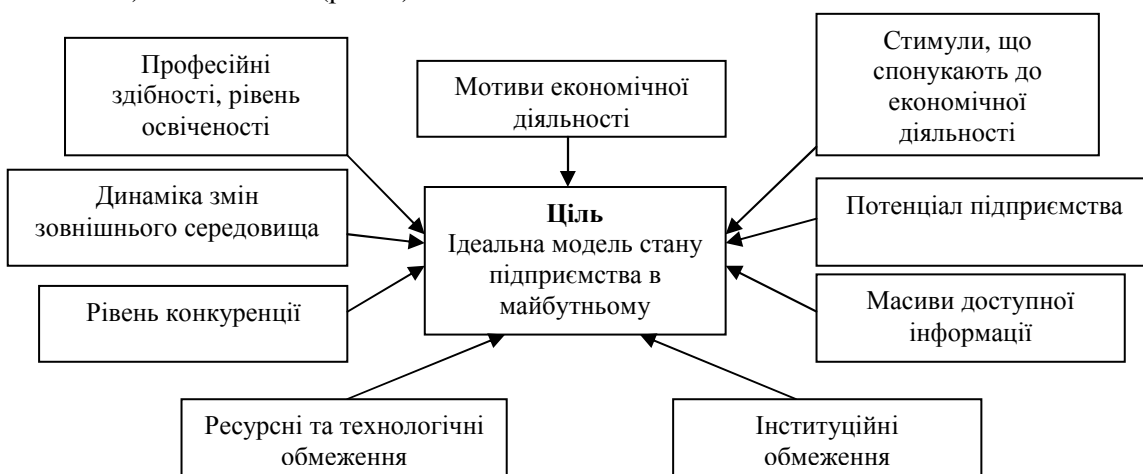


Рис. 2. Фактори впливу на формування цілей підприємства [8, с.73–77]

Як правило, підприємство має систему цілей, що визначається внутрішньою структурою, сферою діяльності, становищем у зовнішньому середовищі тощо. Перед підприємствами стоїть не одна ціль, а декілька залежно від можливостей та потенціалу для функціонування та розвитку. Не виключено, що цілі функціонування та цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Тому важливо передбачити їх взаємозалежність та спрямованість на загальну досяжну мету.

Між цілями повинна існувати чітка ієрархія. Кожен структурний підрозділ ставить свої цілі, сумісні з цілями інших підрозділів, так, щоб вони органічно вписувалися у визначення головної цілі діяльності підприємства. Отже, головна мета досягається при реалізації цілей нижчого рівня [10, с. 30].

Складні цілі організації структурують при використанні такого інструменту, як дерево цілей [16, с. 92]. Вищий рівень дерева цілей являє собою головну мету функціонування підприємства, яка розгортається в ієрархічну структуру. Кількість рівнів залежить від оргструктури підприємства, складності цілей. Основою дерева цілей є задачі, в яких встановлюються окремі роботи, визначаються засоби та терміни виконання. Кожен захід повинен відповідати цілям вищого рівня і бути матеріально підкріпленим. Для кожного заходу повинні бути визначені витрати та очікуваний ефект.

Дерево цілей дає змогу відобразити розподіл цілей підприємства на локальні цілі (підцілі) різних ієрархічних рівнів. Цілі одного рівня можуть бути взаємодоповнювальними (коли досягнення однієї з цілей допомагає досягненню інших цілей цього рівня) або конкурентними (різнонапрямленими). «Дерево цілей» будується на основі координації цілей. Вертикальна

координація цілей дає змогу узгоджувати не пов'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства. Горизонтальна координація забезпечує ефективніше використання виробничого потенціалу та його частин. Для цілей одного рівня необхідно враховувати їхню вагомість за допомогою коефіцієнта вагомості α_i , для якого виконується така вимога [12, с.43]:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, \quad (0 \leq \alpha_i \leq 1). \quad (1)$$

Основна ідея побудови «дерева цілей» – це декомпозиція. Декомпозиція (розукрупнювання) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру місії, вибраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок. Цілі верхнього рівня – це стратегічні цілі підприємства, які необхідно реалізовувати у довгостроковій перспективі. На рівні нижче – середньострокові цілі, які є вимірюваними. Корінь дерева цілей – це оперативні цілі підприємства, основними вимогами до яких є вимірюваність, адресованість тощо.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це повнота редукції. Повнота редукції – зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових, тобто мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі: повнота відображення процесу; на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня; несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів; декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні повинна виконуватися за одним методологічним підходом; усі цілі мають бути узгоджені в термінах робіт.

Сьогодні набуло поширення поняття «управління за цілями» (МВО – *management by objectives*), тобто управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, які стоять перед підприємством. Важливим є визначення повноважень та обов'язків усіх працівників, складання планів для досягнення поставлених цілей, контроль роботи та оцінка отриманих результатів (рис. 3).

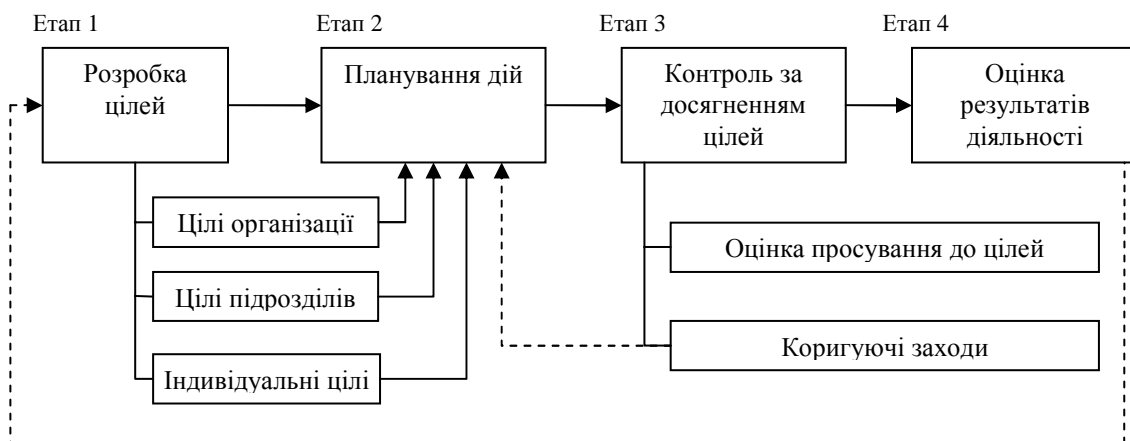


Рис. 3. Модель управління за цілями (за А. Райа) [11]

Переваги управління за цілями такі: підвищення продуктивності за рахунок чіткого розуміння цілей; підвищення мотивації до роботи; особиста зацікавленість кожного у досягненні цілей; удосконалення системи контролю та оцінки роботи. Однак управління за цілями стає малоефективним, якщо не залучено керівників усіх рівнів, за відсутності особистої мотивації, поганого контролю. Конкретно поставлені цілі дисциплінують виробничі стосунки між працівниками, оскільки їхнє досягнення легко виміряти. З одного боку, працівники мають уявлення щодо нього, з іншого боку, нереально завищені цілі можуть призвести до надто сильного тиску на

працівника. Тому цілі підприємства повинні бути пов'язані, наскільки це можливо, з індивідуальними цілями працівників.

Формування цілей можна розглядати як встановлення параметрів очікуваного стану підприємства за певний проміжок часу з урахуванням змін зовнішнього середовища та потенціалу розвитку підприємства. Спершу визначається основна ціль підприємства, наступний крок – розподіл на підцілі, які за необхідності теж розподіляються на наступні підцілі і так продовжується, поки не будуть достатньо чітко визначені джерела ресурсів для досягнення головної цілі. При управлінні розвитком машинобудівного підприємства необхідно встановити систему цілей, яка є основою для формування методів досягнення цілей та побудови дерева організаційно-управлінських рішень. Класифікація цільових груп, які ми використовуємо при формуванні системи цілей розвитку машинобудівних підприємств, наведена на рис. 4.

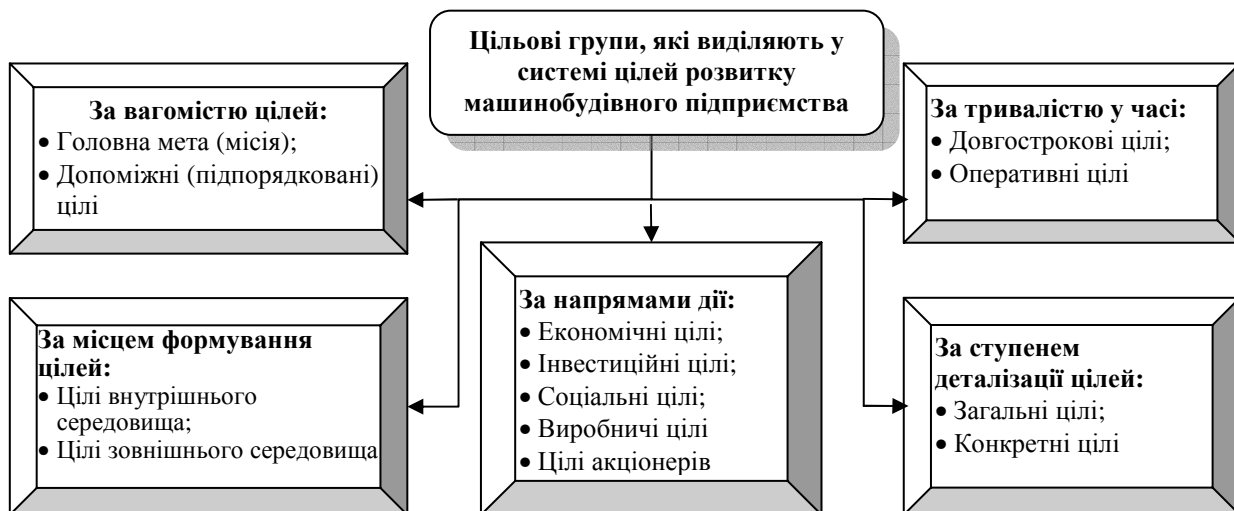


Рис. 4. Класифікація цільових груп, які виділяють у системі цілей розвитку машинобудівного підприємства [12, с.46]

Зазначимо, що на практиці [21, с. 78.] система цілей підприємства переважно охоплює такі основні цільові групи: економічні цілі (досягнення оптимального використання ресурсів підприємства); інвестиційні цілі (забезпечення розвитку підприємства); соціальні цілі (відображають потреби працівників); цілі акціонерів (можуть не збігатись або навіть суперечити економічним, соціальним чи інвестиційним цілям). Деякі з авторів [20, с.107] у цільовій групі за напрямками дії виділяють: ефективність, прибутковість, фінансові ресурси, ринки, продукцію, основні засоби, дослідження, інновації, організаційні зміни, соціальну відповідальність, людський ресурс.

Як правило, перед підприємствами стоїть не одна ціль, а декілька залежно від можливостей та потенціалу для функціонування та розвитку. У джерелі [17, с.97] вказується, що нормативною вважається кількість цілей від чотирьох до шести. Не виключено, що цілі функціонування та цілі розвитку можуть суперечити одна одній. Тому важливо передбачити їх взаємозалежність та спрямованість на загальну досягну мету.

Формування системи цілей на підприємстві може відбуватися такими способами, як менеджмент-аудит, демократичний та автократичний способи, характеристика, переваги та недоліки яких наведено у табл.4.

Варто зазначити, що неможливо досягти розвитку машинобудівного підприємства без встановлення реальних, умотивованих та логічно узгоджених цілей, які би відповідали усім вищеперерахованим вимогам та були виокремлені у певні цільові групи, які, наприклад, стосуються виробництва та збуту, мотивування та розвитку, інновацій та контролювання, удосконалення інфраструктури тощо.

Формування системи цілей машинобудівних підприємств

Спосіб	Характеристика	Переваги	Недоліки
Автократичний (централізований) [10]	Передбачає визначення головних цілей керівництвом. На їх основі визначають свої цілі нижчі рівні управління.	Чіткість формулювання. Взаємозв'язок цілей вищого і нижчого рівнів управління. Забезпечення сформульованих цілей ресурсами, які надаються зверху.	Неповне врахування особливостей підрозділу, до якого доводяться цілі. Недостатньо повне використання ініціативи людей, які будуть виконувати поставлені завдання. Вимагає значних зусиль, щоби всі розбіжності були усунені та працівники могли прийняти запропоновані цілі
Демократичний (децентралізований) [10]	Полягає в тому, що цілі нижчих рівнів є основою для цілей вищого рівня.	Мобілізуються творчі можливості працівників. Досягається єдність цілей працівників і підприємства	Відсутність взаємозв'язків між цілями вищого і нижчого рівня управління. Керівник може опинитися в ситуації, коли змушений користуватися правом вето.
Менеджмент-аудит [8, с. 108]	Являє собою дослідження всіх аспектів роботи організації для розробки рекомендацій щодо зміни практики управління та виявлення прибутковіших сфер діяльності.	Дає змогу керівнику встановити нові пріоритети в галузі цілей. Здійснюється аудит за допомогою широкого переліку запитань, що є матеріалом для глибокого аналізу ситуації в організації	Є достатньо громіздким, затратним та потребує значного досвіду.

Варто погодитись з М. Тимошук, яка стверджує [12, с.44], що дієвими можуть стати лише ті цілі, в яких відображено зміст, кількісні та часові обмеження через систему відповідних показників. Потрібно пам'ятати, що зміна зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на підприємство вимагає періодичного перегляду складу груп цільових показників, їхніх значень та переліку завдань, спрямованих на їх досягнення.

Як зазначалося раніше, в західній науковій літературі сформовані такі чотири основні погляди на цілі сучасних підприємств:

- зростання доданої вартості;
- економічне зростання, яке супроводжується підвищенням продуктивності праці при дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу;
- створення робочих місць, скорочення безробіття, охорона довкілля;
- одержання прибутку.

За збалансованою системою показників виділяють чотири групи показників [24, с. 13]:

- фінанси;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та кар'єрне зростання;
- клієнти.

Наведені цільові групи показників деталізуються з урахуванням вимоги мінімальності їх кількості. Формування переліку показників кожної групи є проблемою, яка потребує вирішення і нині.

Запропоновані різними авторами групи показників не можна вважати досконалими, вони потребують додаткового обґрунтування. На наш погляд, вимога щодо мінімальної кількості найістотніших (впливових) показників є важливою, однак у кожному конкретному випадку перелік таких показників може бути різним, оскільки різними можуть бути цілі окремих підприємств, що функціонують у ринкових умовах.

Узявши за основу розроблену у [12, с.50–51] систему цільових показників, відзначимо таке:

1. У цільову групу показників поліпшення бізнес-процесу додатково доцільно внести показники доданої вартості та підвищення продуктивності праці, що відповідає відзначеним поглядам на формування цілей підприємств – зростання доданої вартості, підвищення продуктивності праці;

2. У цільову групу показників розвитку внутрішніх можливостей додатково доцільно внести показники приросту робочих місць та охорони довкілля;

3. Зарахування у цільову групу показників задоволення потреб та інтересів акціонерів показників рівня розвитку системи корпоративного управління та рівня виплати дивідендів акціонерам (дохід на 1 акцію) є дискусійним. Вважаємо за доцільне замість них увести показник прибутковості діяльності підприємства (див. табл. 5.).

Таблиця 5

Система цільових показників розвитку машинобудівних підприємств

Показники оцінювання з внутрішнього погляду	Показники оцінювання із зовнішнього погляду
<i>А. Цільова група показників задоволення потреб та інтересів акціонерів</i>	
A1.Рівень прибутку	1. Рівень конфліктності інтересів акціонерів і персоналу
<i>В. Цільова група показників поліпшення бізнес-процесу</i>	
V1.Рентабельність продукції V2.Приріст частки ринку в сегменті продукції підприємства V3.Приріст доданої вартості	1. Конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках 2. Збалансованість розвитку підприємства 3. Підвищення продуктивності праці
<i>С. Цільова група показників задоволення потреб та очікувань споживачів</i>	
C1.Рівень задоволення потреб та очікувань споживачів	1. Швидкість реагування на вимогу ринку
<i>Д. Цільова група показників розвитку внутрішніх можливостей</i>	
D1.Приріст ринкової вартості підприємства D2.Рівень мотивування персоналу підприємства D3.Приріст робочих місць	1. Ефективність нововведень 2. Ефективність організаційних змін 3. Показники охорони довкілля

Перша підгрупа містить показники, які описують мету підприємства та оцінюють рівень її досягнення з внутрішнього погляду. Показники другої підгрупи доповнюють показники першої при оцінюванні рівня досягнення мети підприємства із зовнішнього погляду.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства – це встановлення бажаних параметрів кінцевого стану чи результату за певний проміжок часу в процесі розвитку, на досягнення яких спрямована діяльність організації з урахуванням підпорядкованості місії та впливу різних чинників (динаміка зовнішнього середовища, потенціал підприємства, соціально-економічні стандарти тощо). При формуванні системи цільових показників розвитку машинобудівних підприємств перелік показників може бути різним, оскільки різними є місії та цілі окремих підприємств, що функціонують у ринкових умовах. Окреслені проблеми формування системи цілей розвитку підприємств машинобудування є складними та багатофакторними, містять цілий спектр комплексних завдань, методи вирішення яких можуть бути предметом подальших досліджень

1. Гаврилишин Б., Мочерний С. Економічна енциклопедія у трьох томах.– К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. 2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП «ІТЕМ» ЛТД,

“Юнайтед Лондон трейд Лимитед”, 1995. – 448 с. 3. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-блани, 2003. – 490 с. 4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – К.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 270 с. 5. Словник інішомовних слів / За ред. О.С. Мельничука. – К.: Київська книжкова фабрика, 1977. – 775 с. 6. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. К.:Лібра, 2002. – 472 с. 7. Міжнародний менеджмент: Конспект лекцій / Укл. О.Є. Кузьмін, Н.І. Кара, О.С. Скибінський – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 110 с. 8. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко І.П. Менеджмент: підручник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 457 с. 9. Warren K. International Competition: The Japanese Challenge //, Journal of International Business Studies, Winter. – 1984. – P. 191. 10. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с. 11. http://www.vuzlib.net/strat_upr/34.htm – Економіко-правова бібліотека. 12. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фецир Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с. 13. http://www.aup.ru/books/m62/4_2.htm – Адміністративно-управлінський портал. 14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с. 15. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с. 16. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. – М.: Наука, 1987. – 510 с. 17. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. – 320 с. 18. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: Навч. посібник. – К.: Молодь, 2000. – 384 с. 19. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с. 20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. – К.:КНЕУ, 2000. – 360 с. 21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер. Ком., 1999. – 416 с. 22. Коно Т. Стратегия и структура японских корпораций. – М.: Прогресс, 1987. – 224 с. 23. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Том 2. – МНИИПУ, 1998. – 784 с. 24. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.

УДК 502.33:620.92

А.В. Прокіп

Національний лісотехнічний університет України

УМОВИ ОПТИМАЛЬНОГО ЗАМІЩЕННЯ НЕВІДНОВЛЮВАНИХ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ ВІДНОВЛЮВАНИМИ

© Прокіп А.В. 2008

Розглядається проблема оптимального заміщення невідновлюваних енергоресурсів відновлюваними. Визначаються умови ефективного використання невідновлюваних та відновлюваних ресурсів та фактори, які визначають обсяги використання цих ресурсів при їх ефективному поєднанні.

The problem of efficient substitution nonrenewable resources by renewable is considered. Conditions of optimal resource substitution are defined. Factors, that influence upon efficient substitution of nonrenewable resources by renewable are studied.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зниження запасів невідновлюваних енергоресурсів та зростання енергетичних потреб людства, погіршення екологічної ситуації вимагають розширення використання відновлюваних енергоресурсів. Відповідно до цього виникає