

УДК 338.984+338.262

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Охріменко, д.е.н.

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», м. Київ, Україна*

*Охріменко О.О. Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств.*

Стаття присвячена питанням стратегічного планування розвитку енергогенеруючих підприємств.

Розглянуті сутнісні характеристики цілепокладання та вимоги до формування цілей. Обґрунтовані процеси розвитку підприємств у відповідності до стратегічних цілей. Проаналізовані місія та цілі енергогенеруючих підприємств України. Приведені результуючі критерії оцінки цілей у контексті реалізації заходів щодо їх досягнення. Розроблено рекомендації щодо формування системи результативних показників у процесі стратегічного планування.

*Ключові слова:* стратегія, цілепокладання, критерії, енергогенеруючі підприємства, декомпозиція цілей

*Охрименко А.А. Результативность стратегического целеполагания энергогенерирующих предприятий.*

Статья посвящена вопросу стратегического планирования развития энергогенерирующих предприятий.

Рассмотрены существенные характеристики целеполагания и требования к формированию целей. Обоснованные процессы развития предприятий в соответствии со стратегическими целями. Проанализированы миссия и цели энергогенерирующих предприятий Украины. Приведены результирующие критерии оценки целей в контексте реализации мер по их достижению. Разработаны рекомендации по формированию системы результативных показателей в процессе стратегического планирования.

*Ключевые слова:* стратегия, целеполагания, критерии, энергогенерирующие предприятия, декомпозиция целей

*Ohrimenko O.O. The effectiveness of the strategic goal-settings of the power generating enterprises.*

The article is devoted to the strategic planning of power generation enterprises development. It's considered essential characteristics of goal-setting and requirements for formation purposes. It's based process of enterprise development with its strategic goals. The mission and goals of power generating enterprises of Ukraine are analyzed. It's shown the resulting evaluation criteria purposes in the context of measures to achieve them. Recommendations for the formation of a system of performance indicators in the strategic planning process are developed.

*Keywords:* strategy, goal-setting criteria, power companies, decomposition of goals

Розвиток підприємства опирається на стратегію – довгостроковий план, що спрямований на досягнення конкретних цілей. Підприємств енергогенерації України формують свої базові цілі на положеннях Енергетичної стратегії України, проте не обмежуються нею. При цьому перед керівництвом енергогенеруючих підприємств постають питання методичного та прикладного характеру, пов'язані з цілепокладанням як основою стратегічного планування. Енергетика виступає базовою галуззю національних економік, формуючи основи економічної безпеки та закладаючи підвалини для створення валового внутрішнього продукту. Від якості стратегічного планування залужать результати розвитку як окремих енергогенеруючих підприємств, так і народногосподарського комплексу в цілому. Актуальність піднятої тематики полягає в адаптації напрацьованих технологій цілепокладання до потреб підприємств енергогенерації.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання стратегічного розвитку знаходять своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Поняття стратегії та її сутнісні характеристики розглядаються у працях Ніколса Ф., Пригожина А.І. Методичні підходи до процедури цілепокладання розкриті у працях Циклаурі В.Ю., Сибірської О.В., Петрухіної О.В. Долгоруков О.М. конкретизував вимоги до формулювання цілей. Системоутворюючі характеристики стратегічних рішень наведені у працях Геращенко І.П. Разом з тим у недостатній мірі досліджена специфіка цілепокладання та оцінка її ефективності на рівні підприємств електрогенерації.

*Метою статті* є дослідження методичних підходів до формулювання стратегічних цілей підприємств та їх адаптація до особливостей розвитку електрогенеруючих підприємств України.

### Виклад основного матеріалу

Методичні підходи до оцінювання результативності стратегії тісно пов'язані з її сутнісними характеристиками, а також тими якісними змінами, які відбувалися з розумінням цього процесу впродовж його еволюції: від інструмента конкурентної боротьби до стратегічного планування як

способу дії. Цей розвиток понятійного апарату яскраво простежується у визначенні стратегії, даному Ф. Ніколсом: «Стратегія – термін, котрий відноситься до складної системи ідей, розуміння, досвіду, цілей, експертизи, сприйняття, очікувань, перспектив та планів, котрий забезпечує загальне керівництво визначеними діями у досягненні майбутніх результатів» [1]

При оцінюванні стратегії важливим етапом є моніторинг цілепокладання, яке задає вектор розвитку підприємства. Цілепокладання відображає систему кінцевих та проміжних цілей, до яких прагне підприємство у своєму розвитку. Даний процес тісно пов'язаний з об'єктом стратегічного управління, яким виступає підприємство чи його підрозділи. Перелік цілей коригує з предметом стратегічного управління, яким можуть бути проблеми (завдання), що потребують вирішення.

Визначаючи джерела цілепокладання А.І. Пригожин виділив три крупні категорії цілепокладання [2]:

I. Задане (пасивне) цілепокладання – це формування цілей на основі об'єктивних потреб або під тиском зовнішніх обставин. В рамках даної категорії можна виділити декілька підрівнів за ступенем самостійності постановки цілей:

- а) Цілепокладання від завдань;
- б) Цілепокладання від потреб;
- в) Цілепокладання від загроз;
- г) Цілепокладання від проблем.

II. Конкурентне цілепокладання – формування цілей на основі порівняння з іншими суб'єктами ринкового середовища. За своїми задачами поділяється на:

- а) Цілепокладання від боротьби інтересів;
- б) Цілепокладання від взаємного порівняння.

III. Ціннісне цілепокладання. На цьому рівні виділяють три джерела:

- а) Цілепокладання від бачення;
- б) Цілепокладання від цінностей;
- в) Цілепокладання від місії.

Хоча у даному групуванні категорія цінності відноситься до третьої групи, саме вона, на наш погляд, виступає поєднанням двох попередніх. Цінність може проявлятися у конкурентній боротьбі, у вирішенні проблем (завдань), реалізації потреб, мінімізації загроз тощо. В залежності від ситуації у зовнішньому чи внутрішньому оточенні підприємство отримує перелік першочергових цілей, що і становитимуть ціннісні аспекти цілепокладання.

Сутнісні характеристики цілі, як предмета дослідження, дозволяють трактувати її як «вираження активності свідомості» [3], «кінцеві результати, досяжні в межах деякого інтервалу часу» [4], «образ (модель) майбутнього стану – бажаного результату функціонування об'єкта визначення мети» [5].

Оскільки кожна ціль потребує свого вирішення, то сам процес цілепокладання тягнє у векторній інтерпретації до варіантів рішень, що

створює підґрунтя для подальшої оцінки стратегії як набору цілей.

Долгоруков О.М. виділяє етичні та технічні вимоги до цілей [6]. Етичними вимогами є такі:

- Ціль повинна бути позитивною.
- Ціль повинна бути екологічно чистим продуктом. Якщо Ви поставили мету, досягнення якої на багатьох вплине негативно, в кращому випадку Ви витратите невиправдано багато зусиль для її досягнення, в гіршому випадку Ви ніколи її не досягнете.
- Ціль повинна лежати в області Ваших можливостей. Це правило стверджує, що Ви повинні ставити такі цілі, на досягнення яких у Вас є інтелектуальні та адміністративні ресурси.

До технічних вимог до цілей автор відносить такі:

- Ціль повинна бути конкретною. Бажаний результат повинен бути описаний у вигляді істотних характеристик.
- Ціль повинна мати тимчасові характеристики.
- Формулювання цілі повинні мати системний характер. Тобто склад якісних і кількісних характеристик повинен бути необхідним і достатнім для того, щоб охоплювати всі ключові результати, яких необхідно досягти в майбутньому: характеристики цілі, які вказують на конкурентні переваги в майбутньому (зростання обсягу продажів, зростання доходів, збільшення частки ринку, розширення номенклатури товарів, розширення ринків збуту); характеристики, що вказують на внутрішню ефективність компанії (коефіцієнти оборотності, наприклад, поточних активів, запасів тощо; рівень кваліфікації персоналу; рівень досліджень і розробок; стан активів: будівель, обладнання, запасів).

Таким чином ціль має яскраво виражений вектор розвитку, який сприяє позиціонуванню підприємства у відповідному сегменті ринкових відносин в якості результативної організації, що вдало поєднує місію, цілі, стратегію, тактику та отримує позитивні результати на основі здійснення економічної діяльності. Правильно поставлена ціль має стимулювати розвиток підприємства в усіх його багатогранних аспектах. В рамках технології SMART правильність цілі відображається через її характеристики [7]:

1) S (specific) – кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;

2) M (measurable) – мета повинна бути вимірною за допомогою критеріїв індикаторів і стандартних процедур вимірювання;

3) A (assignable) – мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;

4) R (realistic) – мета повинна представляти реалістичний прогноз, досяжний в принципі;

5) T (time related) – мета повинна бути чітко визначена в часі і мати конкретні тимчасові рамки

термінів досягнення та критеріїв оцінки ефективності.

Нобелівський лауреат Саймон Кузнец вважав економічне зростання «довгостроковим збільшення здатності господарства забезпечувати все більш різноманітні потреби населення з допомогою все більш ефективних технологій та відповідних інституційних та ідеологічних змін» [8]. Якщо дану концепцію перекласти на мову цілепокла-

дання, то процес розвитку для конкретних підприємств знайде свій прояв у переліку цілей, які, з одного боку, виступатимуть логічним продовженням його місії, а з іншого, прямуватимуть у майбутнє, досягаючи результативних показників на окремих ділянках роботи.

У таблиці 1. Приведена інформація щодо місії та стратегічних цілей енергогенеруючих підприємств України.

Таблиця 1. Місія та стратегічні цілі енергогенеруючих компаній України

Місія	Стратегічні цілі
<b>ДТЕК</b>	
Ми працюємо в ім'я прогресу та процвітання суспільства. Наша енергія несе людям світло і тепло.	теплова генерація з власним паливозабезпеченням; диверсифікація портфеля активів (поновлювані джерела енергії та гідро генерація); найкращі стандарти в галузі промислової безпеки та екології; ефективність виробництва, ефективність інвестицій та ефективність управління; розвиток свого персоналу, інноваційна культура у виробництві та управлінні; пріоритетними регіонами зростання стануть Центральна та Східна Європа і країни СНД; інструментами виходу на зовнішні ринки будуть трейдинг та придбання компаній
<b>ПАТ «Центрэнерго»</b>	
Сприяння сталому економічному розвитку держави та задоволення зростаючого попиту населення на електроенергію шляхом безперебійного і надійного постачання енергії та тепла	укріплення позицій лідера збільшення частки на ринку теплової генерації за рахунок ефективного підвищення продуктивності діяльності, реалізації інвестиційних проектів розвитку та переоснащення генеруючих потужностей, впровадження новітніх технологій зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
<b>НАЕК «Енергоатом»</b>	
функції експлуатуючої організації, що відповідає за безпечне виробництво електроенергії.	подовження ресурсу наявних та спорудження нових енергопотужностей, створення національної інфраструктури поводження з опроміненим ядерним паливом, фізичний захист об'єктів атомної енергетики, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, світові стандарти культури та безпеки, соціально-економічний розвиток регіонів, екологічно-чисте виробництво енергії, постійний розвиток технологій, найбільш кваліфіковані кадри в енергетиці
<b>ПАТ «Укргідроенерго»</b>	
забезпечення покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності, мобільний аварійний резерв в об'єднаній енергосистемі України.	будівництво першої черги Дністровської ГАЕС. Канівської ГАЕС підвищення потужності Каховської ГЕС збільшення генеруючих потужностей та підвищення рівня безпеки Об'єднаної Енергетичної Системи України відновлення та будівництво нових малих та середніх ГЕС.

Складено автором на основі інформації енергогенеруючих компаній [9, 10, 11, 12]

До переліку входять підприємства, що представляють різні види енергії та відносяться до різних форм власності. Метою даної вибірки є виявлення спільних та відмінних позицій в цілях, які виступають вираженням та основним концептом місії. Оскільки дослідження проводилися на базі енергогенеруючих підприємств, то у формулюванні місії підприємства мають місце спільні ознаки, що є об'єктивним проявом специфіки галузі. Деяко осторонь від загальної тенденції стоять гідроелектростанції, місією яких

є забезпечення покриття пікових навантажень, регулювання частоти та потужності, мобільний аварійний резерв в об'єднаній енергосистемі України. Це знову ж таки прояв того механізму енергозабезпечення, який склався в Україні. Загальними цілями енергогенеруючих компаній є безпека та відповідність стандартам, реалізація інвестиційних проектів, розвиток нових технологій. Разом з тим, компанія ДТЕК, що функціонує виключно на приватному капіталі та відноситься до вертикально-інтегрованих

структур, планує свій розвиток через диверсифікацію активів (альтернативна енергетика та гідроенергія) та експансію на країни Центральної, Східної Європи та СНД. Тут можна простежити вплив світогосподарських тенденцій, спрямованих на формування моделі «зеленої» економіки, оскільки стандарти такої економічної моделі залежать саме від енергетики. Дані обставини стимулюють розвинені країни до перегляду енергетичної політики і розробки нових моделей енергетичної не залежності "post Fukushima". Енергетична модель на основі відновлювальних джерел реалізується у США, Китаї, країнах ЄС. До цього процесу залучені і профільні підприємства України.

Таким чином можна констатувати тенденцію коли на зміну старій парадигмі «спочатку збереження, а потім розвиток», приходить нова – «збереження через розвиток» [13]. Як правило, підприємства розглядають отримання прибутку, як основну мету свого існування. Проте ряд дослідників схиляється до думки, що прибуток (доход), це засіб досягнення мети, джерело

інвестиційних ресурсів для розвитку підприємства.

Гончарук В.А. зазначає, що у цільовому комплексі можна виділити складову сценарного апарату першої особи, її світогляд, цінності, обмеження, «ступені свободи», та складову організації, котра (далеко не буквально) відображає особистість керівника [14]. Існує опосередкований зв'язок між цінностями, які сповідує керівництво (власники бізнесу) та сукупністю цілей підприємства. Ті енергогенеруючі підприємства України, в яких є частка державної власності, відображають цілі державної енергетичної стратегії.

Разом з тим, ціль буде виправданою тільки за умови, що її реалізація призведе до бажаного результату. Саме співвідношення ціль – результат виступає основою оцінки ефективності стратегій та пов'язує місію підприємства з кінцевими результатами через систему цілепокладання (рис. 1). Таким вектор: ціль-результат виступає основою стратегічного планування та рушійною силою розвитку підприємства.

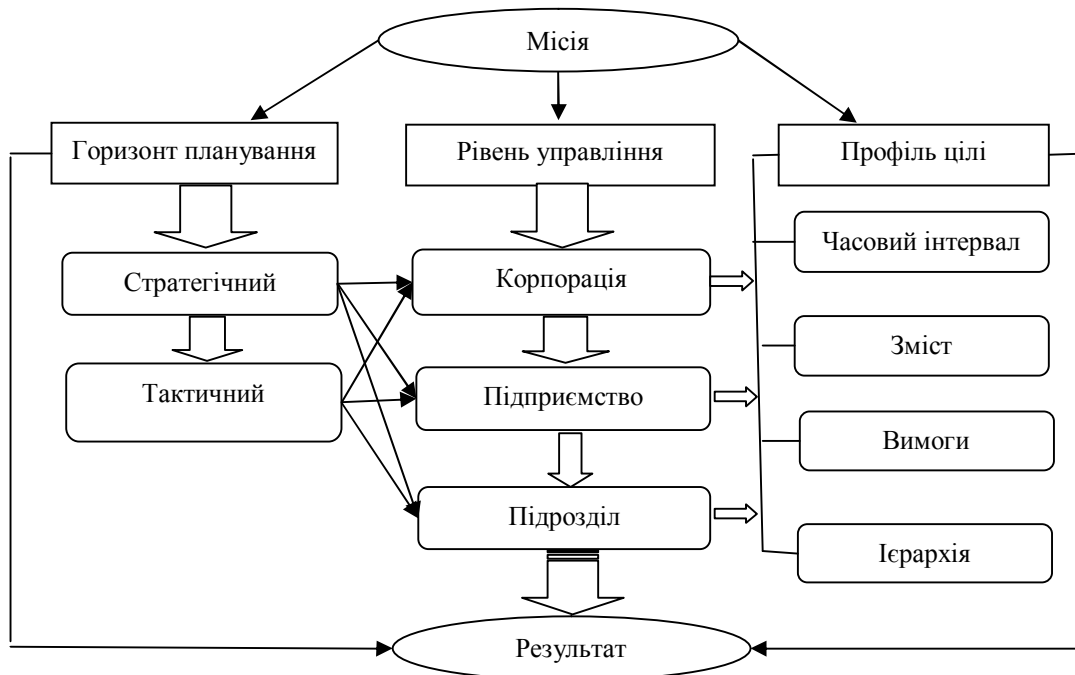


Рис. 1. Механізм досягнення цілей

Результативність стратегічних рішень та їх оцінка лежить у площині місії підприємства та оцінюється через систему показників, що тісно пов'язані із системоутворюючими характеристиками стратегічних рішень. Якщо місія визначає сенс існування підприємства, його принципи та пріоритети, то цілі визначаються та реалізуються заради доказу доцільності існування підприємства, як підґрунтя виконання його місії. Відпрацьовані на основі місії цілі виступають у якості критеріїв оцінки ефективності прийнятої стратегії та наступних етапів планування діяльності.

Герашенко І.П. виділяє системоутворюючі характеристики стратегічних рішень. Стратегічні рішення [15]:

- надзвичайно складні і включають різні ступені невизначеності;
- носять інноваційний характер;
- передбачають структурні зміни в усіх сферах діяльності підприємства;
- ґрунтуються на ресурсних обмеженнях;
- узгоджуються з критерієм оптимальності розвитку підприємства;
- мають довгострокові і практично незворотні наслідки;

— переводять організацію з її справжнього становища в бажане і прогнозоване майбутнє стан.

Процес стратегічного розвитку проходить шлях від цілепокладання до кінцевих результатів, які можуть мати кількісні чи якісні характеристики. При цьому важливо заздалегідь визначити проміжкові задачі (реперні точки), що виступають своєрідними індикаторами правильного виконання поставлених цілей. Сукупність короткострокових цілей, формує процес виконання довгострокових. Проміжні результати дозволяють

відкоригувати дії та наблизити досягнення кінцевих точок стратегічного розвитку.

У таблиці 2 наведена система цілей, заходів їх досягнення та критеріїв оцінки енергогенеруючих підприємств. Оцінка ефективності цілепокладання повинна пов'язувати у єдине ціле всі процедури виконання пунктів стратегічного плану. Система результатуючих показників складається відповідно до поставлених цілей та відображає зміни у параметрах підприємств у початковій та кінцевій точках планового періоду.

Таблиця 2. Стратегічні цілі та результати енергогенеруючого підприємства

Ціль	Заходи	Критерій оцінки
Підвищення продуктивності діяльності	Впровадження розроблених програм та енергоефективних технологій, використання передового досвіду й обладнання	Зниження питомих витрат палива на відпуск електроенергії та тепла до рівня передових енергетичних компаній
Підвищення техніко-економічної ефективності виробництва й енергоресурсозбереження на електростанціях	Контроль та оптимізація складу і режиму завантаження устаткування	Зниження енергетичних витрат на власні потреби, зменшення споживання енергоресурсів (насамперед природного газу)
Підтримання обладнання у стані готовності до вироблення електроенергії	Ремонтно-сервісна діяльність, модернізації основного та допоміжного обладнання, реконструкції енергоблоків	Забезпечення нормативних технічних показників роботи обладнання та подальшого їх поліпшення
Підтримання стабільного фінансового становища	Забезпечити фінансове збалансування операційної та інвестиційної діяльності, оптимізувати основні витрати в структурі собівартості видатки на паливо, ремонт і персонал	Зростання фінансового результату діяльності (прибутку)
Забезпечення екологічної безпеки виробничого процесу й охорони навколишнього середовища	Застосування інноваційного обладнання та технологій	Зниження обсягів викидів в атмосферу, мінімізація впливу на водні об'єкти, скорочення обсягів золовідвалів
Підвищення рівня корпоративного управління	Розвиток системи органів управління, удосконалення системи внутрішнього контролю, процедур розкриття інформації	Забезпечення прав усіх груп акціонерів

У процесі стратегічного планування слід уникати типових помилок. За даними дослідження Гарвардської школи бізнесу це відбувається з наступних причин [16]:

1) Помилкова декомпозиція стратегічних цілей компанії, що призводить до провалу 90% стратегічних цілей.

2) Персонал не може пов'язати стратегічні цілі організації з результатами наявних бізнес-процесів. Більше 90% персоналу не пов'язує результати своєї роботи із стратегічними цілями організації.

3) Формування бюджетів не пов'язане з реалізацією стратегічних цілей організації.

4) Моніторинг діяльності охоплює незначну частину ключових показників ефективності ведення бізнесу.

5) Мотивація співробітників орієнтована на досягнення поточних фінансових показників.

## Висновки

Підприємство електроенергетики – складна структура, що базується на вагомій технологічній компоненті та функціонує у ринковому бізнес-середовищі. Це вимагає застосування зважених методичних підходів до процедури цілепокладання та стратегічного планування. Збільшується частка підприємств, що працюють на приватному капіталі. А отже необхідний аналіз відповідності внутрішніх можливостей суб'єкта ринковим реаліям. Кінцева мета розвитку енергогенеруючих підприємств підпорядковується Енергетичній стратегії країни та орієнтується на міжнародні стандарти функціонування як базису енергобезпеки у глобальному просторі. Поряд із технологічними та екологічними параметрами на перші позиції виходять параметри соціальні, що пов'язані із корпоративною культурою та розвитком персоналу підприємства. Від розуміння поставлених цілей персоналом та уміння націлювати їх на кінцеві результати залежить ефективність розвитку підприємства в цілому.

**Список літератури:**

1. Nickols F. Strategy: Definitions and Meaning. – 2012. – [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf)
2. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим./А.И. Пригожин. – М. : Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.
3. Макаров М.Г. Категория цели в домарксистской философии./ М.Г. Макаров // М. : Наука, 2009.
4. Павлова В.А. О программном подходе к реализации стратегии / В.А. Павлова, В.Н Орлова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2012. № 1. С. 64-70.
5. Циклаури В.Ю. Целеполагание в стратегическом планировании инновационного развития хозяйственных систем на мезоуровне / В.Ю. Циклаури, Е.В. Сибирская, Е.В. Петрухина // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/335130-tselepolaganie-v-strategicheskom-planirovanii-innovatsionnogo-razvitiya-khozyaistvennykh-sist>
6. Долгоруков. А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий // А.М. Долгоруков. // М. : ООО «1-С Пабблишинг» 2004. – 367 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://polbu.ru/dolgorukov\\_strategbusiness/ch11\\_all.html](http://polbu.ru/dolgorukov_strategbusiness/ch11_all.html)
7. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практич. пособие. – М. : Изд-во Юрайт : ИД Юрайт, 2010. – 448 с.
8. Kuznets C. Modern Economic Growth: Findings and Reflections // American economic Review 63 (September, 1973).
9. Генерація високих досягнень . ПАТ Центренерго. – Річний звіт за 2012 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.centrenerg.com/files/Zvit2013.pdf>
10. Офіційний сайт ДП НАЕК «Енергоатом». Місце ДП «Енергоатом» на енергоринку України – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.energoatom.kiev.ua/ua/about\\_nngc/nngc](http://www.energoatom.kiev.ua/ua/about_nngc/nngc)
11. Офіційний сайт ПАТ «Укргідроенерго» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://uge.gov.ua/clients/ukrge/site.nsf/\(documents\)/DD3F7937E76CCF26C2257755004FF38F](http://uge.gov.ua/clients/ukrge/site.nsf/(documents)/DD3F7937E76CCF26C2257755004FF38F)
12. Офіційний сайт ДТЕК. Довгострокова стратегія ДТЕК – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dtek.com/uk/about-us/strategy#.U0baC1XbIQM>
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания // пер. с англ. – М. : ФИНПРЕСС. – 2000. – 272 с.
14. Гончарук В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук // Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ. М. : Дело 2000. – 208с.
15. Герашенко И.П. Эволюционный подход к понятию стратегии развития предприятия // Российское предпринимательство. – 2008. – №5. – Вып.1 (110). – с.168–172
16. Ordóñez L.D., Schweitzer M.E., Galinsky D.A., Bazerman M.H. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting // Harvard business school: Working Paper. – 09–083. –2009

Надано до редакції 10.02.2014

Охріменко Оксана Онуфріївна / Oksana. O. Ohrimenko  
goth12@mail.ru

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств. [Електронний ресурс] / О.О. Охріменко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 63-68. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>*