

Зоріна Є. Д.  
 магістрантка ФММ  
 ORCID: 0000-0002-2698-7283;  
 Воржакова Ю. П.  
 канд. екон. наук, доцент,  
 доцент кафедри менеджменту підприємств  
 Національний технічний університет України  
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
 м. Київ, Україна  
 ORCID: 0000-0002-0521-3318

## СУПЕРЕЧНОСТІ МІЖ ГЛОБАЛЬНИМИ ТА ЛОКАЛЬНИМИ ЦІЛЯМИ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Стратегія – це визначення досить великих цілей, що є за межею достатньої визначеності. Це досить великі цілі, що знаходяться за лінією горизонту.

Умови невизначеності вимагають розгляду з відповідного, досить великого масштабу. Це погляд вдалину. За такого масштабу на стадії обговорення стратегії керівництву компанії доводиться оперувати досить великими цілями та показниками. Відповідно і виникає значна відмінність між глобальними та локальними цілями, які переростають у суперечність.

Якщо потрібне стратегічне планування, то це означає що компанія досить велика. Стратегія потрібна там, де потрібно скоординувати кілька відділів, підрозділів, робочих груп. Для великих компаній питання спрямування докладання зусиль стає не менш важливим, ніж розмір цих зусиль.

Щоб зрозуміти суть протиріччя, доведеться все спростити до якихось двох абстрактних підрозділів компанії [1].

Допустимо, маємо компанію, в якій більше двох підрозділів, але ми зараз розглядаємо лише два підрозділи. Нехай є стратегічно важливий параметр, досягнення якого залежить від суми зусиль цих двох підрозділів. Припустимо, що відповідно до стратегії компанії важливо, щоб цей параметр став рівним 10 якихось умовних одиниць. Тепер розглянемо сили кожного із підрозділів. Якщо ми визначимо, що перший підрозділ має силу для досягнення цього параметра 7 (якихось умовних одиниць), а другий має силу 3, то цього буде замало. Тому що, якщо ці сили будуть спрямовані у різні сторони, то суми будуть 4, а не 10.

Введемо деякі умовні позначення.

Параметр на рівні всієї компанії, назвемо «глобальний параметр».

А параметр на рівні підрозділу назвемо «локальний параметр».

Визначаючи стратегію, вище керівництво компанії оперує глобальними параметрами. Воно ставить глобальні стратегічні цілі за глобальними параметрами.

Далі, на рівні кожного підрозділу, глобальні цілі декомпонуються у локальні цілі (мети кожного підрозділу) за локальними показниками (показник підрозділу, що є частиною показника компанії). Саме на цьому етапі виникає проблема, яку спочатку не видно, але вона поступово стає проблемною суперечністю [2].

У керівництва компанії є бажання досягти глобальну мету. Але саме керівництво не може досягти цих цілей. Глобальна мета – це сума досягнень локальних цілей кожним підрозділом. Кожен підрозділ погоджується з необхідністю досягнення глобальної мети, але має заперечення щодо своєї локальної мети. Як тільки ми опускаємось на обговорення локальних цілей, ми втрачаємо цілісність глобальної мети. Кожен підрозділ здатний обговорювати лише свої локальні цілі, вважаючи інші локальні цілі інших підрозділів «не своєю справою».

На перший погляд здається, що все обчислюється за такою формулою:

$$ГМ = ЛМ_1 * k + ЛМ_2 * k + ЛМ_3 * k + \dots, \quad (1)$$

де ГМ – глобальна мета;  
 ЛМ<sub>1</sub> – локальна мета № 1;  
 ЛМ<sub>2</sub> – локальна мета № 2;  
 ЛМ<sub>3</sub> – локальна мета № 3;  
 k – коефіцієнт відхилення.

Локальною метою можемо вважати затверджені та прийняті цілі конкретного підрозділу. Коefіцієнт відхилення – це дозволена похибка у досягненні результату. Якийсь розмір похибки, пов'язаний з невизначеністю умов, невизначеністю по ресурсах, ризику і т.д.

Але оптимальні обчислення будуть за формулою:

$$GM = I_{дЛМ1} * I_{дЛМ2} * I_{дЛМ3} * \dots, \quad (2)$$

де GM – глобальна мета;

$I_{дЛМ1}$  – індекс досягнення локальної мети № 1;

$I_{дЛМ2}$  – індекс досягнення локальної мети № 2;

$I_{дЛМ3}$  – індекс досягнення локальної мети № 3;

Індекс досягнення мети дорівнює:

1 – якщо ціль досягнута з дозволеною похибкою

0 – якщо ціль не досягнута або відхилення вище дозволеної похибки

Отримуємо, що недосягнення мети одним підрозділом множить на нуль зусилля всіх. Проте, обговорюючи локальні цілі на етапі декомпозиції компанія надає значення з того що результат обчислюється не як сума значень, а як множення індексів.

Отримуємо, що у спробі створити внутрішнє змагання компанія натомість створює основу для внутрішнього конфлікту.

Нижче наведені можливі методи розв'язання.

Метод № 1. Оцінка чинників, які впливають досягнення цілей кожним підрозділом.

Процес декомпозиції глобальної мети на локальні робимо таким: глобальна ціль не спускається підрозділам, натомість кожен підрозділ має сам назвати цільове значення, яке вважає досяжним. Отримавши прогноз мети, керівництво просить кожен підрозділ назвати 3-5 зовнішніх чинників, які значно впливають досягнення мети. Потім потрібно оцінити вплив кожного фактора на мету при його позитивному та негативному стані [2].

Якщо всі фактори будуть в негативному стані отримаємо найпесимістичніший прогноз досягнення цілей. Якщо у позитивному стані – оптимістичний.

Тепер керівництво може оцінити становище глобальної мети стосовно отриманого песимістичного та оптимістичного прогнозу. Так отримуємо можливість досягнення мети з погляду кожного підрозділу. Важливий момент полягає в тому, що підрозділи називають свої прогнози не спираючись на спущене значення зверху вниз від керівництва. Кожному підрозділу доведеться самостійно оцінювати те, на основі чого зробити свій прогноз.

Метод № 2 Виділення у керівництві відповідального за координацію досягнення цілей підрозділами.

Основний вплив конфлікту змагання у тому, що керівництво надто пізно дізнається про те, що мета одного підрозділу досягається за допомогою недосягнення мети іншим підрозділом. Завдання відповідального полягає в тому, щоб регулярно координувати досягнення цілей по кожному підрозділу. Компанія отримує внутрішнього арбітра, який постійно стежить за тим, щоб правила змагання не порушувалися [2].

Тому, якщо у компанії є розподіл глобальної мети на кілька локальних так, що досягнення локальної мети одним може призвести до недосягнення мети іншим, варто уважно поставитися до такого внутрішнього конфлікту. Всупереч очікуванням співпраці, частіше виходить конфлікт та внутрішня боротьба. Бажаючи отримати залучення та змагання компанія може отримати збитки через недосягнення глобальної мети. У такому випадку потрібно розглянути можливості застосування зазначених вище методів або придумати власне вирішення цієї проблеми.

#### Література:

1. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навчальний посіб. Лібра. К. 2010. 298 с.
2. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К. : Академвидав. 2007. 320 с.