

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ

Розглянуто ряд існуючих підходів до формування, визначення та ефективності досягнення цілей. Проаналізовано, виділено та запропоновано визначення понять: ціль, ефективність досягнення цілей та підхід до формування системи вимірювання досягнення цілей.

Ключові слова: ціль, ефективність, досягнення цілей, система вимірювання досягнення цілей

The article looks at the range of existent approaches of formulation, definition and efficiency of goals achievement. It analyses, highlights and proposes the definition of categories: goal, the efficiency of goals achievement and approach of the formulation the system of measuring efficiency of goals achievement.

Key words: goal, efficiency, goals achievement, the system of measuring efficiency of goals achievement

У сучасному світі підприємства функціонують у жорстких умовах конкуренції, при нестабільному економічному та політичному середовищах, високих вимогах та мінливих вподобаннях споживачів як до продукції, так і до діяльності підприємств, їх позиціонування, що зумовлює необхідність адаптації підприємства шляхом проведення змін у внутрішньому середовищі та досягненні гнучкості щодо швидкозмінюваних умов зовнішнього середовища. Для виживання на сучасному етапі підприємство повинно адаптуватися до змін оточуючого середовища, що потребує прийняття відповідних рішень, для яких необхідним є формування, визначення та досягнення цілей.

Постановка проблеми. А. В. Шегда визначає цілі як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. На його думку, менеджери уявляють їх насамперед як проєкції того, що вони хочуть зробити. [1, с.96]

М.В. Сорокіна дає визначення цілям організації наступним чином: «цілі організації являють собою конкретні, ключові результати (або стан), досягнення яких вона має забезпечити впродовж встановленого періоду часу». [2, с.65]

Отже, ціль — це бажаний стан внутрішнього середовища організації. Для досягнення певної цілі (ей) необхідна повна перебудова (зміна) всередині організації, яка вплине і на становище підприємства ззовні, і як наслідок на стан зовнішнього середовища (кон'юнктури) ринку. Наприклад, при досягненні цілі щодо збільшення частки ринку, що займає певне підприємство, відбувається і зміна зовнішнього середовища і загальна зміна кон'юнктури ринку.

На думку В.В. Прядко, ефективність досягнення цілей — це результативність дій щодо реалізації об'єктивних законів, інтересів та досягнень певних цілей. [3, с.118]

Результати. На нашу думку, ефективність досягнення цілей — це категорія, яка передбачає порівняння досягнутих фактичних результатів діяльності підприємства, тобто його поточного стану з бажаним станом. Під станом підприємства в конкретний момент часу ми розуміємо сукупність кількісних та якісних показників та їх відповідні значення.

Ціль може бути досягнута шляхом виконання певних дій — засобів досягнення цілей. Цілі за напрямками мають відношення до таких сфер: персонал, клієнти, фінанси, інновації, процеси, ефективність та розвиток.

Для досягнення амбітної та складної цілі варто зробити її декомпозицію, наприклад, шляхом побудови дерева цілей. Наприклад, для досягнення такої глобальної цілі як прибутковість, доречно розробити певні підцілі або засоби досягнення головної цілі першого порядку — ціна, обсяг, витрати, капітал. В свою чергу збільшення обсягу виробництва

можна досягти за рахунок формування цілей — засобів другого порядку — маркетингу, підвищення лояльності споживача, пошуку нових груп споживачів, реформування відділу продажів підприємства. Останнього можна досягти за рахунок цілей — засобів третього порядку, наприклад, для реформування відділу продажів можна збільшити чисельність співробітників відділу, розвивати компетентність, кваліфікацію, ввести нову систему преміювання або взагалі суттєво скоротити діяльність даного відділу і передати його функції дистриб'юторам і т.д.

Цілі можна поділити на дві основні категорії: кількісні цілі та якісні цілі. Розглядаючи економічні цілі, варто зазначити, що вони пов'язані з балансом підприємства. Кількісні та якісні цілі, пов'язані зі зміною динаміки та покращення показників, які у довгостроковому періоді призведуть до покращення фінансового стану підприємства.

Згідно емпіричного методу визначення цілей, цілі повинні бути: конкретними — потрібно розуміти до чого ціль відноситься та якого ефекту можна очікувати у результаті її досягнення; такими, що можна виміряти; прийнятна — ціль повинна бути зрозуміла та прийнята тими, хто буде працювати над її реалізацією; реалістичними — ціль повинна бути досяжною, проте в той же час складною; обмеженою у часі — встановлювати термін її досягнення.

Мескон М.Х., Альберт М. та Хедоурі Ф. розробили наступні рекомендації щодо визначення цілей: цілі повинні бути складними, але реальними; цілі повинні бути чіткими та вимірюваними; цілі повинні бути узгодженими не тільки в часі і в просторі, а й між собою; цілі потрібно обговорювати за участю всіх зацікавлених сторін; співробітникам необхідно ставити ціль співрозмірну з їхнім досвідом та кваліфікацією; цілі організації повинні бути зосереджені на найважливіших питаннях діяльності; цілі повинні бути гнучкими; за досягнення певної цілі повинна відповідати конкретна людина.

Таким чином, цілі мають характеризуватися такими сутнісними характеристиками: результативністю, спрямованістю на управлінські дії, детермінованістю в часі. [4, с. 104—106]

Для ефективності реалізації цілей, необхідний постійний контроль їх виконання, який можливий тільки за наявності дієвої системи вимірювання ефективності досягнення цілей. Без правильних критеріїв, увага організації сконцентрована на невірних аспектах або вона не має чіткої орієнтації.

Основні причини появи некоректних, а отже не реалізованих цілей організації, на думку Боба Фелпса, полягають у наступному:

- не розуміння ключових (реальних) факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства і формують вартість окремо взятого підприємства;
- вводять занадто багато показників, не дозволяючи, менеджеру сконцентруватися на головному;

- розробляють недосконалі критерії ефективності діяльності підприємства, створюючи системи вимірювання, що ведуть організацію в протилежних напрямках, і дозволяючи менеджерам, переслідувати власні інтереси, замість інтересів організації;
- встановлюють параметри, які створюють тільки ілюзію діяльності, зводячи все до рутинних процедур, що не забезпечують реальної участі.

Дієва система вимірювання не містить загальних параметрів. Навпаки, правильні параметри можуть бути визначені тільки для кожної організації окремо. Необхідна індивідуальна програма за системою вимірювання, що заснована на реальних даних конкретної організації. Правильна система вимірювання повинна відповідати наступним критеріям: містити чітке уявлення про ключові аспекти діяльності підприємства; направлення ресурсів туди, де вони можуть бути використані з максимальним ефектом; виключати зайві витрати; створювати основу для оцінки нових ініціатив; управляти процесом прийняття рішення та поведінкою менеджерів. [5, с. 7—19]

Для побудови системи виміру досягнення цілі (-ей), ми пропонуємо, сконцентрувати увагу на тих аспектах діяльності підприємства, що мають бути змінені,

таким чином мають оцінюватися тільки ключові, з точки зору визначених цілей, напрямки діяльності підприємства. При цьому, досягнення цілей підприємства має здійснюватися таким чином, щоб покращення ключових компонентів відбувалось без погіршення інших.

Васконселлос-і-Са у своїй праці «Стратегічні ходи» підкреслює, що визначення, формування та ефективність досягнення цілей, в першу чергу залежить принципово від вибору певного типу стратегії, а саме агресивної стратегії нападу, чи помірно — зростаючої (стабільної) стратегії захисту.

Критерії вибору певного типу стратегії

Ринки				
Галузь	Географічний регіон			
	новий	той же, що і зараз		
Нова	активна атакуюча стратегія	активна атакуюча стратегія		
Та ж, що і зараз	активна атакуюча стратегія	Сегмент того ж ринку		
		причина	нова	Без змін (та ж, що і зараз)
		Наша ініціатива (отримання прибутку або ефекту синергізму)	Наступ	Оборона
		Реакція на дії конкурентів	оборона	оборона

Джерело: [6, с. 41]

Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н.В у підручнику «Стратегічний аналіз» цілі поділяють на короткострокові та довгострокові. Перші передбачають швидке отримання потрібних результатів, другі — визначають дії, що необхідно здійснити сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових та короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Якщо загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, то формується загальна зацікавленість у результатах роботи.

Висновки. Кожний співробітник організації має свої власні цілі та пріоритети, проте для ефективного досягнення цілей необхідним є досягнення консенсусу та єдиного розуміння пріоритетних напрямків діяльності саме організації. Часто різні менеджери приймають стратегічний план тільки через те, що кожен з них зміг в нього внести важливі для кожного з них особисто пункти. Для уникнення цього необхідне не досягнення «оманливого консенсусу», а відверте обговорення, що дозволить створити єдиний погляд на пріоритетність розвитку організації. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожен структурний підрозділ робить усе можливе для досягнення бажаних результатів, тим самим сприяючи розв'язанню поставлених завдань — одержати максимум прибутку при мінімумі затрат ресурсів.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стратегічні цілі. Фінансові цілі обов'язкові, тому що брак фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу. [7, с. 14—15]

Термін «управління за результатами» означає постановку цілей та задач за показниками для окремого працівника чи підрозділу без уточнення засобів та стратегії її виконання. Цільове управління стає дуже популярним на сучасному етапі є природнім

інструментом децентралізованих організацій. Цільове управління — це управління, при якому підлеглому ставиться ціль без чітких інструкцій, щодо її реалізації.

Отже, для ефективної реалізації поставлених цілей, вони мають бути результативними, спрямованими на конкретні управлінські рішення, визначені у часі та підлягати постійному контролю шляхом введення на підприємстві системи вимірювання досягнення цілей. Подальшим напрямком дослідження може стати розробка певних показників ефективності діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Шегда А.В.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583с.
2. *Сорокина М.В.* Менеджмент торгового предприятия. — СПб.: Питер, 2003 — 326с.
3. *Прядко В.В.* Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління. — К.: Наукова думка, 2003. — 282 с.
4. *Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А.* «Менеджмент»: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 690с.
5. *Фелпс Боб* «Умные бизнес показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента» /Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 312с.
6. *Васконселлос-і-Са* «Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги» / Пер. з англ.. — Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. — 240 с.
7. *Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В.* «Стратегічний аналіз»: Навчальний посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Алеута, 2008. — 478 с.

Ралко О.С. — alexandra-ralko@hotmail.com

Надійшла до редколегії 20.04.2010 р.

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*