

ЕФЕКТИВНІ ЦІЛІ ЯК ОBOB'ЯЗKOBA УMOBA ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Дана стаття присвячена підвищенню результативності організації на основі цільового підходу до її розвитку. Акцентується увага на необхідності ефективного процесу управління за цілями та вирішальних факторах впливу на кінцевий результат та досягнення результатів. У зв'язку з цим обґрунтовується необхідність створення в організації культури результативного управління. В статті визначені критерії та сфери збалансованості цілей, спрямованих на ефективне досягнення результатів.

Ключові слова: управління, цілі, результативність, збалансованість, ефективність.

A. Y. HLYNS'KA

Kherson National Technical University

EFFECTIVE GOALS AS A PREREQUISITE FOR ACHIEVING PERFORMANCE MANAGEMENT

This article focuses on increasing efficiency of organization based on the target-based approach to its development. Attention is focused on the need for efficient process management by objectives and critical factors influencing the final outcome and achievement of results. In this regard, the necessity of creating a culture of performance management is justified. In this article the criteria and scope of balancing goals that are aimed to achieving effective results. The article also describes the definition and nature of performance management, rules for setting effective goals. Special attention is paid to the performance matrix, which allows to classify the result according to the criteria of performance and efficiency. Features and the need to formulate a global goal or mission are highlights, that can solve the problem of achieving impact in a certain way.

Keywords: management, objectives, achievement of a results, balance, efficiency.

Постановка проблеми. Досягнення результативності вітчизняними підприємствами у сучасних умовах вимагає від менеджерів нових підходів в управлінні організацією. Ситуація невизначеності та динамізму зовнішнього середовища ставить під сумнів необхідність та значення функції планування, постановку довгострокових цілей, ускладнює досягнення результативності в перспективі. Головним фактором успіху виступає час та швидкість впровадження ініціатив та отримання результату. В даних умовах проблема результативності організацій та цільовий підхід до управління вимагає більш досконалого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Результативності, як управлінському аспекту діяльності, присвячено праці таких вчених, як І. Адізес, М. Амстронг, Л. Боссіді, В. Гець, П. Друкер, К. Куросава, Д. Скотт Сінк, О. І. Олексюк, Ф. А. Хайек. Цілі підприємства привертала свою увагу багатьох відомих теоретиків та практиків менеджменту. Необхідність їх постановки, безумовно, не викликає сумнівів. В той же час, даний аспект практично не досліджено в рамках досягнення результативності управління підприємством.

Постановка завдання. Таким чином, виникає необхідність більш глибоко дослідити значення та особливості формулювання цілей в досягненні результативності в сучасних умовах невизначеності та динамізму зовнішнього середовища підприємства.

У стратегічному плануванні важливу роль відіграють цілі підприємства, які є критерієм її результативності та оцінювання досягнутих результатів працівників. Ціль організації – це конкретний стан її окремих характеристик, якого вона прагне досягти за певний період. З обґрунтування цілей починається робота над формуванням стратегії підприємства. Водночас цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми та відображають їхні інтереси. І. Адізес стверджує, що результати які перевищують очікування керівництва є однією з ознак старіння організації. Перші ознаки старіння проявляються не у діях або фізичному стані. Старіння починається в свідомості людини одночасно зі зміною цілей та відношення до життя [1]. Отже, аналіз поставлених цілей, їх амбіційність та рівень може свідчити про етап життєвого циклу підприємства та готовність до протистояння змінам зовнішнього середовища.

Розробка цілей та управління підприємством за цілями сприяє розвитку мистецтва системного мислення. Яке полягає у здатності бачити за різноманіттям деталей, впливів та взаємодій, якими так насичена управлінська діяльність, важко розпізнані складні структури. Сутність системного мислення полягає в здатності розглядити структури та закономірності там, де інші помічають тільки події та сили, на які необхідно реагувати [2].

Мистецтво системного мислення полягає у тому, щоб крізь складність помічати глибинні структури та взаємозв'язки, які породжують зміни, а це є можливим завдяки розробки певно визначеної системи цілей на всіх рівнях організації. Це дозволяє сконцентрувати всі ресурси та процеси на першочергових

стратегічних завданнях. Особливо актуальним є даний процес в сучасних умовах, коли в світі проблемою є не дефіцит інформації, а її надлишок. Більше за все менеджер відчуває потребу в знаннях того, що є важливим та має значення, на які змінні необхідно сконцентрувати увагу, а якими можна знехтувати.

Згідно з підходом до навчання при формулюванні стратегії, вона буде ефективною за рахунок незначних дій та другорядних рішень, які приймаються різними працівниками на всіх рівнях організації. Проте ці, незначні послідовні зміни з часом можуть призвести до різкого повороту стратегічного курсу. Внутрішні резерви для генерування креативних рішень має будь-який працівник в організації, проте увага керівників сконцентрована на декількох ключових працівниках. Справжнім завданням менеджменту в організації є виявлення та розкриття внутрішнього творчого потенціалу всіх працівників за допомогою створення відповідної робочої атмосфери, організації ділових комунікацій та систем підтримки [3].

Керівники, які вміють результативно виконувати плани, концентрують всі свої зусилля на декількох чітко визначених пріоритетних цілях, які зрозумілі всім виконавцям. Концентрація на трьох чотирьох основних пріоритетних завданнях є виправданою з точки зору наявних ресурсів. В сучасних організаціях у працівників повинно бути лише декілька чітко сформульованих задач, щоб вони могли постійно їх пам'ятати та ефективно виконувати.

Якщо прийняття рішень децентралізоване та делегується нижчестоящим співробітникам, як в матричній організації де необхідно постійно приймати компромісні рішення без продуманих та чітких пріоритетів працівники не зможуть. Цілі повинні формуватися тими працівниками, які мають найсильніше відношення до реальної проблеми та розуміють свою справу, свій ринок, ресурси, слабкі та сильні сторони.

Потрібні небагато численні та чітко сформульовані реалістичні цілі та пріоритети, досягнення яких суттєво вплине на загальні результати діяльності. При чому одночасно з постановкою чітких задач необхідно прагнути до простоти цілей.

Загальні вимоги до ефективних цілей можна поділити на три групи (SMART, CLEAR, PURE), тобто цілі повинні бути розумними, досконалими, ясними [4].

S	Specific (конкретна)	ВІРНА ЦІЛЬ		C	Challenging (містить виклик)
M	Measurable (вимірювана)	P	Positively stated (позитивно сформульована)	L	Legal (законна)
A	Attainable (досяжна)	U	Understood (зрозуміла)	E	Environmentally sound (не порушує екологію)
R	Realistic (реальна)	R	Relevant (релевантна)	A	Agreed (погоджена)
T	Time phased (орієнтована у часі)	E	Ethical (етична)	R	Recorded (письмово затверджена)

Рис. 1. Вимоги до формулювання ефективних цілей

Цілі, досягнення яких потребує максимальної віддачі, є ефективними, якщо є можливість примусити людей відійти від старих правил та вдосконалити методи роботи. Проте вони абсолютно безглузді, якщо не мають відношення до реальності або якщо відповідальні за їх виконання працівники позбавлені можливості заздалегідь їх обговорити, зрозуміти та прийняти.

В результаті досягнення цілей працівники можуть опинитися в одному з секторів матриці результативності (табл. 1). Вертикальна координата відповідає рівню досягнутих результатів та їх порівняння з поставленими завданнями, стандартами результативності, професіональними досягненнями [5]. Горизонтальна координата визначає загальний рівень результатів у порівнянні з рівнями компетентності. Наприклад, низький рівень результатів не завжди необхідно пов'язувати з низькою продуктивністю, а як можливість для розвитку навичок працівника та самовдосконалення.

Дослідження діяльності підприємств свідчить про різноманітність факторів впливу на результативність як працівників, так і організації в цілому (рис. 2). Цілі мають бути встановлені з оглядом на конкурентне середовище та визначені в даній сфері стандарти якості та прибутковості. Аналогічно необхідно сприймати отримані результати порівнюючи їх з досягненнями конкурентів. Для того, щоб утримувати перші позиції на ринку та в свідомості покупців, організації необхідно постійно переглядати встановлені цілі та розробляти нові стратегічні ініціативи. Автором було визначено, результативність

системи управління представляє собою "спроможність підприємства досягати поставлених цілей в рамках певного часового періоду за умови актуальності отриманих результатів у конкретних умовах" [6].

Таблиця 1

		Матриця результативності	
		Високі результати, підхід потребує змін	Висока результативність
Результативність	Ефективність	Невідповідність вимогам	Ефективний підхід, низький рівень результатів

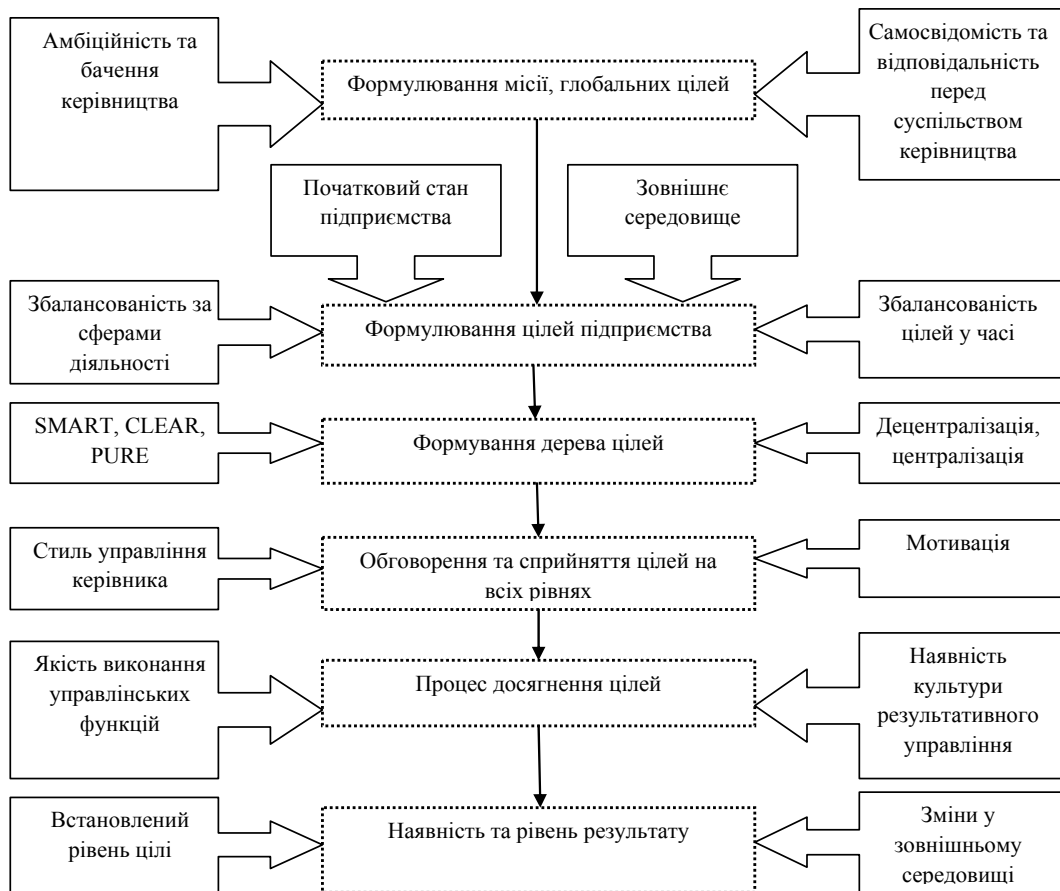


Рис. 2. Умови ефективного процесу досягнення результативності

Свідомість особливо сприятлива до цілей, які відповідають найбільш глибоким прагненням та цінностям. Проблеми з досягненням результативності можуть бути пов'язані з характером поставлених глобальних цілей або їхньою відсутністю. Даному факту є наукове підтвердження у вигляді моделі Роберта Ділтса, яка описує структуру організації живої системи, такої як особистість, суспільство, організація. Кожен рівень піраміди пов'язаний з іншими і впливає один на одного з різним ступенем інтенсивності. Формування кожного логічного рівня відбувається знизу вгору в такій логічній послідовності: оточення, поведінка, здібності, переконання і цінності, ідентичність, місія. Зміни на верхньому рівні будуть неминуче викликати зміни на нижніх рівнях. У той час як зміни на нижніх рівнях не обов'язково викликають зміни на верхніх. Отже, причина проблем з досягненням результативності може полягати у невирішеності питань на вищих рівнях піраміди. Особливо гостро постає питання формулювання «глобальної» цілі компанії в таких ситуаціях [7]:

- співробітники не вірять в обіцянки керівництва, тому виконують свої обов'язки без ентузіазму;
- керівництву періодично доводиться переглядати стратегію: то шукати нові напрями діяльності, то видозмінювати існуючі;

- втілити стратегію в життя складно, тому що дії, навіть ретельно сплановані, не вдається реалізувати так, як хотілося б;

- у компанії є проблеми з репутацією – періодично в пресі з'являються негативні відзиви;

- нещодавно в компанії відбулися значні зміни (наприклад: злиття, поглинання, реструктуризація й т.п.), і працювати за старими моделями є неможливим.

Мета сприяє досягненню результативності та яка збігається з настроєм клієнтів, співробітників і інших людей, які беруть участь у житті компанії. Можна виділити чотири типи амбіційних цілей: відкриття, досконалість, альтруїзм і героїзм [7].

Відкриття – це те, що рухає багатьма високотехнологічними, інноваційними компаніями. Їхні керівники люблять створювати нове й прагнуть увесь час рухатися вперед. Намітивши свій шлях один раз, вони дотримуються його протягом усього існування організації.

Досконалість. Ціль такого типу підходить для творчих компаній, керівництво яких вище всього цінує майстерність. Подібно творцям, вони здатні постійно виправляти незначні погрішності свого творіння, навряд чи помітні кому-небудь із навколишніх. Однак у результаті створюються справжні шедеври.

Альтруїзм. Турбота про благо клієнта й прагнення максимально задовольнити його запити – це ціль, яку часто обирають сервісні компанії. Їхній сервіс – не прописаний набір правил для співробітників, а готовність служити іншим і можливість виявити себе.

Героїзм. Керівники, яким близька за духом ціль такого типу, прагнуть зробити, на перший погляд, неможливе – змінити світ за допомогою свого бізнесу. Такі компанії хочуть встановлювати правила гри самостійно, домінувати у своїй сфері й бути прикладом для інших.

Для організації складно і практично неможливо ефективно існувати без єдиної цілі. Її відсутність відкриває шлях для втручання сил, які перешкоджають зміні. Велика ціль створює передумови для появи нових способів мислення та дій. Єдність цілі підвищує готовність ризикувати та експериментувати та створює довготривалу вірність працівників в організації, стимулює фокусування на досягненні власних цілей.

Для досягнення ефективної діяльності завдяки визначеним цілям, вони мають бути збалансовані та відповідати одній з таких вимог [8]:

- враховувати стан та ризики зовнішнього середовища;
- в системі цілей включати такі, що мають відношення до клієнтів;
- враховувати умови, стан конкуренції та досягнення головних конкурентів;
- враховувати власні можливості;
- збалансованість між короткостроковими та довгостроковими цілями;
- збалансованість за сферами діяльності;
- мати проміжні контрольні точки, які важливі для успішного виконання плану;
- зачіпати критично важливі питання для підприємства;
- орієнтуватися на перспективи організації;
- сприяти особистому розвитку працівників.

Висновки. Досягнення результатів, які відповідають очікуванням керівництва та особливостям реалій на ринку, є можливим завдяки виконанню певного переліку умов, на які впливають такі фактори, як бачення та амбіційність цілей керівництва, якість глобальних цілей підприємства, якість встановлених для працівників цілей, збалансованість цілей за сферами діяльності та у часі, якість адміністративних функцій в організації, мотивація та цінності працівників, наявність культури результативного управління. Причому високою є залежність кінцевого результату від рівня встановлених в планах цілей та зміни у зовнішньому середовищі, які можуть нівелювати цінність отриманих результатів, що вимагає від керівництва постійного моніторингу ключової інформації по досягненню цілей та максимально ефективного врахування та використання часу в процесі досягнення результативності.

Література

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Адизес Ицхак. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 512 с.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / Сенге Питер. – М. : Олимп-Бизнес, 2011. – 448 с.
3. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. – М. : "Альпина Паблишер", 2012. – 367 с.
4. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чепелер. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2012. – 208 с.
5. Амстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон ; пер. с англ. – М. : "Альпина Паблишер", 2011. – 250 с.
6. Глинська А.Є. Параметри часу в контексті управління результативністю організації / А.Є. Глинська // Бізнес Інформ : науковий журнал / Харківський національний економічний університет МОН України, НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України. – 2014. – № 8(439). – С. 189–193.

7. Кузнецова Т. Целевое преимущество. Какая цель нужна компании? [Электронный ресурс] // Управление компанией. – 2007. – № 8. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str171.html>.
8. Боссида Л. Искусство результативного управления / Ларри Боссида, Рэм Чаран. – М. : "Альпина Паблишерз", 2010. – 279 с.

References

1. Adyzes Y. Upravlyenye zhyznennym tsyklom korporatsyi / Adyzes Ytskhak . – М.: Mann, Yvanov y Ferber, 2012. – 512 p.
2. Senhe P. Piataia dystsyplina. Yskusstvo y praktyka samoobuchaiushcheisia orhanyzatsyy / Senhe Pyter. – М.: "Olymp-Byznes". – 2011. – 448 p.
3. Myntsberh H. Stratehycheskoe safary. Экскурсия по debriam stratehycheskoho menedzhmenta / Henry Myntsberh, Brius Alstrand, Zhozef Lampel. – М.: "Альпина Паблишер", — 2012. – 367 p.
4. Kroherus M. Knyha resheniy. 50 modelei stratehycheskoho myshleniya / M. Kroherus, R. Cheppeler. – М.: ЗАО "Olymp-Byznes", 2012. – 208 p.
5. Amstronh M. Upravlyenye rezul'tatyvnosti: Systema otsenky rezul'tatov v deistviy / Maikl Amstronh, Anzhela Bэron; Per. s anhl. — М.: "Альпина Паблишер", 2011. — 250 p.
6. Hlynska A. Ye. Parametry chasu v konteksti upravlinnia rezul'tatyvnosti orhanizatsii / Hlynska A. Ye. // Naukovyi zhurnal "Biznes Inform" (Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet MON Ukrainy, NDTs industrialnykh problem rozvytku NAN Ukrainy). – 2014. – No.8(439). – pp.189–193.
7. Kuznetsova T. Tselevoe preymushchestvo. Kakaia tsel nuzhna kompanyy? [Elektronnyi resurs]// Upravlyenye kompanyy. – 2007. – No.8. – Rezhym dostupa: <http://www.management.com.ua/strategy/str171.html>.
8. Bossydy L. Yskusstvo rezul'tatyvnogo upravlyeniya / Larry Bossydy, Rэм Charan. – М.: "Альпина Паблишерз", 2010. – 279 p.

Надійшла 17.04.2015; рецензент: д. е. н. Савіна Г. Г.

УДК 658.006.85

О. В. ГОЛОВЧУК

Хмельницький національний університет

ПІДХОДИ, ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ КОНЦЕПЦІЇ TQM В РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовано підходи, принципи та інструменти концепції TQM (загального управління якістю) в контексті завдань реалізації європейського вектору розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств.

Ключові слова: якість продукції, управління якістю, інструменти, принципи та підходи системи загального управління якістю, стандартизація, сертифікація, машинобудівні підприємства.

O. V. HOLOVCHUK

Khmelnytskyi National University

APPROACHES, PRINCIPLES AND TOOLS CONCEPT OF TQM IN THE EUROPEAN VECTOR OF DEVELOPMENT OF DOMESTIC MANUFACTURE OF MACHINERY

The characteristic of the status and trends of domestic engineering. The attention the need for certification and process engineering companies to enter the EU markets. Indicated the necessity to use the concept of TQM in the preparation and implementation of certification procedures. Reveals opportunities discussed approaches, principles and tools concept TQM (total quality management) tasks in the context of the implementation of the European vector of domestic engineering companies. Conditions are specified and the efficient use of TQM tools in engineering. Argued the feasibility of using the principles of TQM concepts and approaches to innovation management machine-building enterprises of Ukraine.

Keywords: quality products, quality management tools, principles and approaches of total quality management system, standardization, certification, engineering enterprises.

Постановка проблеми. На тлі останніх світових подій дуже важливим для економіки України є питання переорієнтації ринків збуту та відкриття для себе ринку ЄС з огляду на сприятливу кон'юнктуру у зв'язку з підписанням та ратифікацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС і одночасним закриттям ринків в РФ. Для багатьох українських компаній вихід на ринок ЄС став сьогодні єдиним шляхом для подальшого розвитку. Після одностороннього відкриття ЄС своїх ринків стало можливим поставляти на них продукцію вітчизняних виробників без мит, на рівних конкуруючи зі світовими виробниками. Проте далеко не всі підприємства нашої країни можуть скористатися даною можливістю, головна завада – якість продукції, проходження процедури стандартизації та сертифікації на території ЄС. Саме забезпечення високого рівня якості дозволяє підприємствам утримуватися на ринку, укладати нові угоди та поліпшувати результати своєї діяльності [1].

Машинобудівний сектор економіки України переживає не кращі часи, зменшуються обсяги виробництва і реалізації продукції, закриваються роками налагоджені ринки збуту. Основна орієнтація машинобудівників України була спрямована на ринок СНГ, і найбільшою мірою – в Росію. Проте сьогодні для