**Цільовий підхід в СУ**

1. Наукові основи цільового підходу в СУ: MBO, MBR, ПЦУ

2. Цінності, місія та візія підприємства.

3. Цілі та ціле встановлення.

4. Переваги і недоліки цільового підходу в системі СУ.

**1. Наукові основи цільового підходу в СУ: MBO, MBR, ПЦУ**

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформувати систему пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розробки та досягнення цілей в організації.

Цільовий підхід — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформувати систему пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розробки та досягнення цілей в організації.

Цільовий підхід — це такий підхід до управління, що змушує менеджерів визначати:

· що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);

· яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розробка планів, проектів, програм);

· коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінка окремих кроків у виконанні цілей);

· скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);

· які параметри отриманого результату слід вважати задовіль ними (розробка системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);

· які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв’язку).

Нині на практиці найчастіше застосовуються такі варіанти прояву цільового підходу в управлінні, як «цільове управління» , «управління за цілями» (МВО — Management by objectives), «управ ління за результатами», «програмно-цільовий метод управління» та ін. Розглянемо деякі з найбільш відомих.

*«Управління за цілями»* (Management by objectives — MBO)

Практична реалізація цільового підходу викликала необхідність доведення його принципів до кожного конкретного виконавця. Цю проблему найчастіше вирішують за допомогою «управ ління за цілями» (МВО).

Сутність МВО може бути визначена через такі характеристики:

·  одночасне врахування та забезпечення досягнення усіх цілей в організації;

·  кожен менеджер має керуватися чіткими цілями в межах своїх обов’язків;

·  узгодження цілей та завдань менеджерів різних рівнів є передумовою забезпечення їх виконання;

Менеджери, виконавці та співвиконавці спільно формують дії (функції), досягають їх виконання (із використанням різних консультаційних та коопераційних заходів)

Характеристику основних етапів МВО наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Процес «управління за цілями

|  |  |
| --- | --- |
| Етапи процесу  управління | Кроки по кожному етапу |
| Визначення мети | 1.1. Формування довгострокових цілей організації.  1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей.  1.3. Визначення цілей для підрозділів (ланок).  1.4. Визначення цілей та завдань для кожного працівника |
| Планування заходів | 2.1. Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей.  2.2. Встановлення взаємозв’язків між цими заходами.  2.3. Делегування повноважень та визначення обов’язків (відповідальності) за виконання планових завдань.  2.4. Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів |
| Самоконтроль | 3.1. Системне відслідковування та оцінка ходу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання.  3.2. Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень |
| Періодична звітність | 4.1. Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей.  4.2. Оцінювання досягнень загальної мети.  4.3. Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою:  ―   навчання та самовдосконалення менеджерів;  ―   винагороди різних типів;  ―   планування посадового зростання тощо |

Використання «управління за цілями» (МВО — Management by objectives) за останні 30 років поширювалося та змінювалося. Відомий спеціаліст з питань менеджменту, автор книги «Управління продуктивністю» Д. С. Сінк розглядає три основні періоди у використанні МВО:

1.  МВО застосовувався як метод оцінювання результативності окремих виконавців через спільну розробку критеріїв та нормативів для запланованих робіт. Обмеженням такого використання було встановлення та одноразове оцінювання щорічних результатів діяльності.

2.  Застосування МВО як методу планування та контролю. Цілі окремого виконавця знаходили вираз у персональних планах, які, у свою чергу, через кошториси витрат слугували способами контролю. Оцінювання результативності розглядалася як важливий елемент управління всією організацією.

3.  Використання МВО як інтегрованого процесу управління організацією на основі децентралізованого підходу. Багато уваги приділялося вивченню та оцінці результативності в динаміці, взаємозв’язку результатів індивіда, групи та організації.

Таблиця 6.2

Переваги та недоліки «управління за цілями»

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| 1. Зусилля менеджерів та працівників концентруються на діях, спрямованих на досягнення цілей.  2. Дозволяє досягти поліпшення резуль татів діяльності на всіх рівнях організації.  3. Працівники мотивовані до досягнення цілей.  4. Цілі відділів та працівників відповідають цілям організації.  5. Допомагає опрацьовувати ефективні методи контролю (винагороджу ються результати, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей. | 1. Часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не дозволяють використовувати МВО як основу ме неджменту, оскільки альтернативність досягнення цілей не є обов’яз ковою в цьому підході.  2. Погані взаємовідносини між робото давцем і працівниками знижують ефек тивність МВО.  3. Зростає імовірність конфлікту між операційними та стратегічними цілями.  4. Керівникам іноді важко встановити кіль кісно визначені цілі для кожного підлеглого.  5. МВО вимагає: встановлення короткострокових цілей, значної «бюрократичної складової», високої кваліфікації персоналу. |

МВО і нині успішно використовується на підприємствах та в організаціях, демонструючи переваги «проникнення» цілей на всі рівні ієрархії управління, до кожного окремого виконавця. Проте він, як і будь-який інструмент управління, не є вільним від недоліків. Загальний перелік переваг та недоліків МВО, що їх виявила практика застосування цього методу, наведено в табл. 6.2.

*«Управління за результатами»*

У 1980-х роках поширився метод «управління за результатами», автори якого наголошували на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи результатів[35]. Автори цієї книги ви значали, що «управління за результатами» — це така система управління, яка має будуватися на основі певного способу мислення та поведінки членів організації, орієнтованих на досягнення очікуваних результатів. Оскільки мета — це критерій оцінки результатів, то залежно від типу мети, якою користується або організація у цілому, або — окремий підрозділ чи виконавець, застосовуються окремі показники, або — система показників для оцінки результативності. Багатоцільовий характер діяльності організації, а також необхідність досягнення різнобічних результатів потребує досить складних прийомів управління ними.

Ключовими результатами діяльності організації (згідно з підходом, що розглядається) вважаються конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними техніко-економічними показниками. До них належать:

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | «Управління за результатами» |
| Загальна  спрямованість | Система «управління за результатами» є процесом пошуку результату. До неї входять: визначення результатів, оперативне управління, контроль за результатами |
| Планування | Складаються бюджети, плани діяльності та розвитку. Наявність визначеного результату та спрямованість на нього. Урахування у плануванні інтересів всіх груп та окремих робітників. Досягнення «календарної визначеності». Використання стратегічного управ ління. Людина, її воля, бажання — в основі всього |
| Оперативне управління | Організація та поточне планування діяльності на основі тісного зв’язку з очікуваними результатами; свідоме стимулювання за досягнуті результати; надання під тримки виконавцям; постійний проміжний контроль, зокрема за виконанням графіків, визначених для окремих робіт |
| Контроль | Головна увага приділяється комерційній діяльності, а також діяльності на її підтримку; розвинутий аналіз поточних резуль татів (у тому числі випадкових); обґрунтовуються висновки для упровадження заходів; «перемоги» та «поразки» сприймаються як уроки на майбутнє |
| Наслідки  застосування | При використанні переваг — існує можливість вдосконалення за допомогою керованих процесів змін, які здійснюються комплексно, постійно, на всіх організаційних рівнях, з урахуванням накопиченого позитивного та негативного досвіду основа для подальшого розвитку стратегічного управління |

·  ключові результати комерційної діяльності;

·  ключові результати функціональної діяльності;

·  результати підтримки ключових результатів діяльності.

Узагальнену схему «управління за результатами» зображено на рис. 6.2.

Три основні стадії: визначення результатів, ситуаційний аналіз та контроль за результатами — передбачають використання планового підходу під час установлення цілей, визначення очікуваних результатів на всіх рівнях — від організації у цілому до окремого виконавця.

Таблиця 6.3

Загальні характеристики менеджменту та «управління за результатами»

«Управління за результатами» розвинуло положення про те, що визначення результатів призводить до знання задач кожним виконавцем, а це, у свою чергу, підвищує мотиваційний потенціал робітників, дозволяє на цій основі дійсно забезпечити досягнення результатів усією організацією. Саме включення кожного працівника у процес забезпечення досягнення результатів і є визначальним досягненням підходу, що розглядається. Це було доведено численними дослідженнями. Цілі, які ми ставимо перед собою, окреслюють бажані та можливі напрямки нашої діяльності, спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів.

Однак «управління за результатами», як і будь-який підхід до управління, має свої обмеження. Так, автори цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» означає широкомасштабний процес вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

*Програмно-цільове управління (ПЦУ)*

Найбільшого уособлення цільовий підхід набув у програмно-цільовому управлінні, яке має такі специфічні характеристики:

· визначення управління як «програмного» підкреслює такий важливий інструмент, як цільова комплексна програма, що застосовується для вирішення взаємопов’язаних масштабних проблем;

· визначення його як «цільового» характеризує чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей, підкреслює структурну та функціональну підпорядкованість ним решти елементів управління.

Програмно-цільове управління (ПЦУ) — спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комп лексі взаємозв’язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загаль них цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об’єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв’язання комплексної проблеми.

ПЦУ — комплексний метод, який із самого початку розглядав ся, як додатковий до існуючих методів управління, що не замінює їх, а дозволяє об’єднати на основі певного використання в його межах системного підходу.

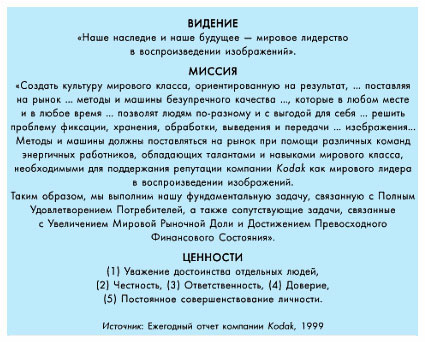
Переваги, які продемонструвало застосування ПЦУ в усьому світі, базуються на чіткому підпорядкуванню теоретико-методо логічних засад та організаційно економічних інструментів цього методу визначеним довгостроковим цілям.

Цільові комплексні програми допомогли вирішенню міжнарод них державних, регіональних, внутрішньофірмових проблем. Практика знає також приклади марного витрачання грошей на програми, які або не було виконано (наприклад, «Продовольча програма» СРСР), або — за відсутності обґрунтованого механізму виконання, не досягли очікуваних результатів (наприклад, програма «Труд» УРСР).

**2. Цінності, місія та візія підприємства.**

**Ценности**

Видение, миссия и ценности Кодак



В корпоративных ценностях отражаются руководящие принципы компании. В дальнейшем то, насколько организация следует заявленным убеждениям, определяет уровень доверия к ней со стороны клиентов и сотрудников. Ключевые ценности The Walt Disney Company — воображение и благотворное влияние. У Sony — возвышенность японской культуры, "быть первопроходцем, а не последователем", стремление к невозможному. А для IKEA — инновации, скромность, простота, учет интересов большинства.

Миссия, ценности и стратегия компании становятся главными ориентирами, позволяющими вести бизнес в соответствии с выбранным курсом. Именно они являются мерилом для новых идей и концепций. 

**Миссия и визия (видение)**

*"Миссия — это "невидимая рука", которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах".* **Филип Котлер**, гуру маркетинга.

Любая активно живущая компания, как живой организм, рано или поздно начинает искать ответы на вопросы: для чего она работает, что ждет ее в перспективе, охранять ли свои существующие позиции или решиться на новые завоевания? В миссии сконцентрированы и сублимированы обобщенные намерения компании. Зачастую, миссия компании — это продолжение личной миссии собственника.

*Кто вы, где для кого, зачем, ради чего трудитесь и что хотите?* Ответы на эти вопросы и составляют миссию компании. Ключевой момент в формулировке миссии — «ради чего?» и «что хотите?»

«Денег» — это не правильный ответ. Финансовый успех предприятия — это абсолютно естественное и непреложное правило существования бизнеса в принципе. Давайте финансовый успех отнесем к вопросу «зачем?». «Ради мира во всем мире» — тоже не подойдет. Вопросы сложные, согласна. На них сходу не ответишь. Сходу и не надо. Миссия прописывается на долгое время, к ее разработке следует подойти взвешенно и откровенно.

Усложню задачу. Ответ на вопрос «что хотите?» должен быть и достижим и не достижим одновременно. Например, вы хотите выстроить из маленькой компании огромный холдинг, прописываете это в миссию и не корректируете ее долгое время. А когда вы выстроите свой холдинг — миссия выполнена, пора принимать земляные обертывания?

То есть, миссия не включает в себя конкретные цифры или определение временных промежутков для ее достижения. Другими словами, миссия — это причина существования организации. Немаловажный момент, миссия должна иметь мотивирующий характер, нести разъяснение и подтверждение важности и значимости труда.

*Дуже важливо, щоб місія була сформульована чітко, була зрозуміла всім суб’єктам, що взаємодіють з організацією, всім членам організації. При цьому місія має бути сформульована таким чином, щоб вона включала можливість неоднозначного тлумачення, але в той же час залишала простір для творчого та гнучкого розвитку організацій.*

Маленькая подсказка: миссия написана верно, когда после сто двадцать восьмого ее прочтения вам также тепло и приятно становится на душе и хочется улыбнуться (простите, за такой эмпирический подход к вопросу).

В миссии Вы сообщаете о том, где Ваша компания находится сейчас. То, где Вы хотите оказаться завтра, передает Ваше видение — оно формирует будущий образ Вашего бизнеса.

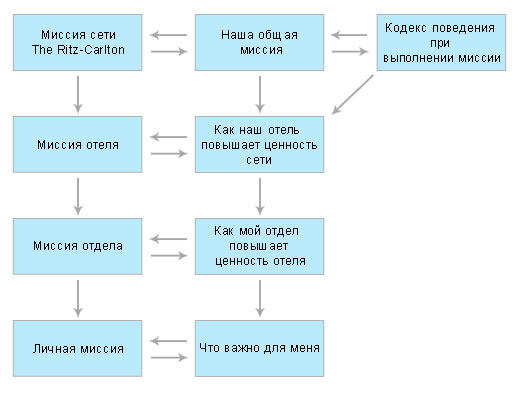
И если миссия может формулироватья в общих словах, то видение должно быть предельно конкретным. Например, достичь 40% доли рынка в отрасли или добиться $1 млн. годового оборота.

Важно, чтобы видение компании не только обращалось к коммерции, но и вдохновляло сотрудников. Для этого оно должно создаваться в неразрывной связи с миссией компании, быть амбициозным и реалистичным одновременно. Например, видение Тэда Тернера из CNN состояло в том, чтобы "стать мировым лидером новостей".

Миссия и видение часто подменяют друг друга, но видение, в отличие от миссии, всегда задает вектор движения и закрепляет намерения компании.

Миссия и видение компании должны быть осязаемы каждым сотрудником в виде конкретных действий. Иначе они будут восприниматься не более, чем формальность, а в худшем случае вызывать раздражение. Миссии, созданные для галочки и рекламных буклетов, не имеют ничего общего с философией бизнеса. Для того, чтобы миссия вовлекала сотрудников, важно донести до них то, как они могут ей следовать, выполняя свою работу.

Например, сеть отелей The Ritz-Carlton предлагает сотрудникам 20 принципов (кодекс поведения при выполнении миссии) и внимательно следит за тем, чтобы миссия компании воспринималась не только на всех уровнях организации, но и на личностном уровне. В итоге каждый сотрудник знает, какой вклад в общее дело он может внести. Принцип работы миссии на всех уровнях в **The Ritz-Carlton** Миссия компании — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю



Ян Карлзон, решивший сделать из **SAS** "лучшую в мире авиакомпанию для пассажиров бизнес-класса", регулярно рассылал своим служащим листовки-обращения, где простым языком излагал свои идеи. Кроме этого, каждый работник получал "маленькую красную книжку" — руководство о том, как следовать миссии. А в косметической фирме

**The Body Shop** есть специально обученные сотрудники, обязанности которых заключаются в том, чтобы доносить принципы и ценности компании до других работников.

Но самое главное в миссии компании, чтобы она что-то значила для Вас и Ваших сотрудников, а не была набором дежурных фраз. "Философия предприятия действует только в том случае, если она, действительно, хотя бы приблизительно соответствует тому, что вы пишете на своем знамени. Не все, но от 90 до 92% идеи должно соответствовать истине, иначе это свалится вам на голову, как бумеранг.

В качестве примера — несколько формулировок **миссии и видения успешных компаний.**

Миссия компании Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet. В

идение Intel — миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции.

Философия Canon строится на принципе Kyosei, что в переводе с японского означает "жить и работать вместе во имя общего блага". Он формирует наши цели и ценности, наш стиль общения и способ ведения бизнеса.

Миссия Nokia — соединяя людей, мы помогаем удовлетворению фундаментальной человеческой потребности в связи и социальном контакте. Nokia возводит мосты между людьми — находятся они врозь или лицом к лицу — и помогает людям получать необходимую информацию.

Миссия Mary Kay — украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией Mary Kay смогли реализовать себя.

Миссия и видение компании Starbucks — стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши непоколебимые принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высшие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; прибыльность).

Миссия Avis rent-a-car — наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента.

Видение Long John Silver's — стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо.

**Критика**. Ось декларація місії **Volvo**: «Створюючи цінність для клієнта, ми створюємо цінність для наших акціонерів. Використовуючи наші фахові знання, ми створюємо пов’язані із транспортними засобами продукти і послуги найвищої якості, максимального рівня безпеки та турботи про довкілля — все це для вимогливих клієнтів з обраних сегментів. Ми працюємо з енергією, пристрастю та повагою до індивіда». Ну як — відчули прилив натхнення? А чи, взагалі, зрозуміло, що намагається зробити Volvo? Не знаю, як кого — мене ж ця незрозуміла, нашпигована кліше маячня доводить до «білого каління».

Такі вирази, як «найуспішніший», «найкращий у світі», «провідний на ринку», «найкращий у своїй категорії», «найкращий споживчий досвід» — абсолютно нічого не означають. До того ж, вони ще й відштовхують людей! Ось напрочуд нудна візія від Dell Computers, яка говорить: «Бути найуспішнішою комп’ютерною компанією у світі, що надає найкращий споживчий досвід на ринках, які ми обслуговуємо». Втім, якщо влаштувати конкурс на найбезглуздішу візію, то перший приз, напевно, виграє Hilton: «Наповнити світ сяйвом і теплотою гостинності» — ви щось таке колись чули? Щороку я проводжу в Hilton Hotels купу часу — і відчуття безликої стерильності, яке отримуєш у будь-якому готелі мережі, аж ніяк не можна ототожнити із «сяйвом і теплотою…».

* **Декларація місії** містить у собі головну ціль компанії. Цей документ, що стосується теперішнього організації, дає відповідь на запитання — чому вона існує, що робить та для кого?
* **Декларація візії** відтворює уявну картина цілі, яку компанія прагне досягти у середньотерміновій перспективі. Вона повинна надихати (але без крайнощів, як у випадку Hilton!).

Ось деякі **хороші декларації місій**, у яких чітко та лаконічно висловлено — чим займається компанія. (До речі, я волію вживати слово «ціль» замість «місія».)

* eBay: «Наш місія — забезпечити функціонування глобального торгівельного онлайн-майданчику, де будь-хто може купити чи продати практично усе, таким чином генеруючи економічні можливості для всього світу».
* Google: «Організувати всю інформацію, що є у світі, зробити її загальнодоступною та корисною».
* Walt Disney: «Ми створюємо щастя, надаючи найкраще із розваг людям різного віку будь-де».
* Amazon: «Створити місце, де люди в змозі знайти все, що вони лише можуть захотіти купити онлайн».
* Innocent: «Виробляти натуральні та смачні продукти і напої, які допоможуть людям вести комфортне життя та дожити до похилого віку».
* Motor Neurone Disease Association[1](file:///D:\\%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B\\%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8F\\2015-2016\\%D0%A1%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4\\%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%86%20__%20%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F_%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B8%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%5b%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.com.ua%5d.html" \l "1): Нашою місією є фінансування і популяризація досліджень, мета яких — викорінення хвороби мотонейрона (ХМН). До цього часу ми робитимемо все, що в наших силах, аби надати кожному, хто страждає на ХМН, найкращу медичну допомогу; найкращу якість життя, яка лише можлива; а також вмирання з гідністю. Крім того, ми робимо все від нас залежне, щоб допомогти членам родин та опікунам людей, хворих на ХМН».

А ось **хороші декларації візій**, у яких чітко сформульовано прагнення та задуми компанії. Перші дві вже показали свою дієвість як дороговкази до успіху. Натомість дві останніх виконують цю функцію зараз. (Також, на мою думку, краще вживати слово «прагнення» замість «візія»).

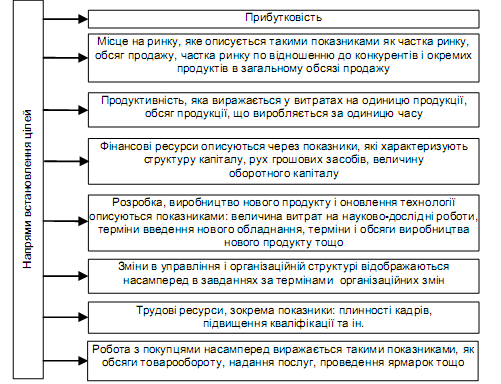
* Microsoft: «Комп’ютер на кожному столі та в кожній домівці».
* Wal-Mart: «До 2000 року стати компанією із капіталізацією в $125 млрд».
* Фонд Save the Children[2](file:///D:\\%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B\\%D0%9A%D0%B0%D1%82%D1%8F\\2015-2016\\%D0%A1%D0%A2%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\%D0%A6%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D1%96%D0%B4\\%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%90%D0%A0%D0%86%20__%20%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B7%D1%96%D1%8F_%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D1%82%D0%B8%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%5b%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.com.ua%5d.html" \l "2): «Нашою візією є світ, у якому кожна дитина матиме право на виживання, захист, розвиток та участь у прийнятті рішень (в родинах, дитячих об’єднаннях тощо)».
* Візія Motor Neurone Disease Association: «Світ без хвороби мотонейрона».

Я переконався, що процес розробки декларацій [місії](http://www.management.com.ua/strategy/str186.html) та [візії](http://www.management.com.ua/interview/int230.html) проходить найефективніше, якщо на самому початку поставити керівникам такі запитання:

* Для **місії**: Яка основна ціль організації? Що ми робимо та для кого?
* Для **візії**: Де ми хочемо бути через 5-10 років? Чого прагнемо?

**3. Цілі та цілевстановлення**

Ціль – конкретний стан окремих характеристик організацій, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована вся її діяльність.



Для удобства цели стоит разделять на:

* краткосрочные, 1-2 года
* среднесрочные, до 5 лет
* долгосрочные, от 5 лет

В каждой категории для уверенности в полноте охвата всех направлений вашего бизнеса рекомендую сделать еще одну разбивку целей по видам:

* цель-результат. Конкретно что и конкретно когда вы собираетесь достичь. *Например, +15 % лояльных покупателей продукта Х к концу 2010 года.*
* цель-процесс. Какие процессы необходимы для достижения результата.*Организация программ лояльности, разработка более удобной новой упаковки продукта Х.*
* цель-воздействие. Качественное изменение после достижения цели. *Повысится имидж компании, узнаваемость и отношение к продукту Х.*

Цілі, необхідні для успішного функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Але, якщо цілі невірно або нечітко визначені, це може призвести до серйозних негативних наслідків для організації. Практикою функціонування підприємств визначені основні вимоги, яким мають відповідати правильно сформульовані цілі, а саме:

1) цілі мають бути досяжними та реальними, оскільки нереальна ціль призводить до демотивації робітників;

2) цілі мають бути гнучкими (цілі потрібно встановлювати таким чином, щоб була можливість їх корегувати у відповідності до змін зовнішнього та

внутрішнього середовища);

3) цілі мають бути вимірюваними (якщо цілі невимірювані, то ускладнюється процес оцінки результатів діяльності та виникають конфлікти на підприємстві);

4) цілі мають бути конкретними, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі повинен здійснюватись розвиток підприємства;

5) цілі мають бути сумісними, тобто довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі довгостроковим.

**Цели**

С понятием цели несколько проще, потому что при слове «цель» 90% людей представляют образ мишени: окружности, вписанных одна в одну с заветной 10-кой в центре. Спросите себя: «Хочу я попасть в десяточку? Или так и буду вечно мазать мимо Цели?»

Вот вам и ответ о необходимости формирования целей.

Действительно, цели — ваша мишень на определенный срок и с определенными конкретными достижениями на каждой из окружностей. Позвольте еще раз остановить ваше внимание на том, что цели должны быть измеримы, иметь четкое описание в цифрах: количество денег, изменение доли рынка, время запуска нового продукта, количество вовлеченных в проект и так далее.

Существует хорошая игра-проверялка SMART на качество формулировки целей:

* **S**pecific — конкретная. Поставленная цель не должна быть абстрактной.
* **M**easurable — измеримая. Поддается ли поставленная цель измерению? Можно ли проследить изменения по ходу ее достижения, снять первоначальное и конечное состояния?
* **A**ttainable — достижимая. В отличии от миссии, цель обязана быть достижимой. Хватит ли на самом деле сил для достижения поставленной цели?
* **R**ealistic — реальная. Имеется ли у вашей организации потенциально достаточное количество ресурсов и возможностей для реализации цели?
* **T**ime bound — привязанная во времени. Обязательная характеристика цели, за какой промежуток вы собираетесь ее достичь?

*Логика, здравый смысл и сильное желание.* Если вы смогли не отойти от этих трех жизнеполагающих понятий при постановке миссии, стратегии и целей — уверена, они приведут вас к успеху!

В будь-якій великій організації, що має декілька структурних підрозділів і декілька рівнів управління, формується **ієрархія цілей**, що являє собою декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Специфіка ієрархічної побудови цілей в організації обумовлена наступним: цілі більш високого рівня завжди носять більш широкий характер і мають довгостроковий часовий інтервал досягнення; цілі більш низького рівня виступають засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до

кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві,

визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх

підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою

декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою “дерева цілей”, де

встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які

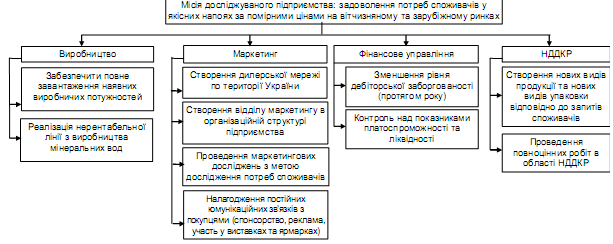
покладено в основу конкретних видів робіт.

“Дерево цілей” – це наочне графічне зображення

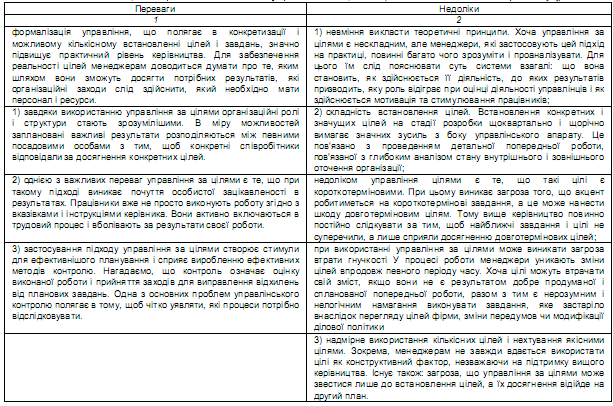
підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл

загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та

окремі дії виконавців.



**4. Переваги та недоліки цільового підходу в управлінні**



**Місія Apple Computer**: “Ми пропонуємо комп’ютери найвищої якості для людей в усьому світі”.

**Місія Canon**: “Спільна робота й життя для загального блага”.

**Місія EBay**: “Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно”.

**Місія Ford Motor**: “Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу”.

**Місія IBM**: “Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп’ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу”.

**Місія Intel**: “Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтернет-економіці й сприяння будь-яким зусиллям із підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне в комп’ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет”.

**Місія Mary Kay**: “Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів по красі й надаючи їм необмежені можливості кар’єрного росту, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе”.

**Місія McDonald’s**: “Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів”.

**Місія Microsoft Corporation**: “Допомагати людям і бізнесам в усьому світі повністю реалізувати свій потенціал”.

**Місія Nokia**: “З’єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв’язку й соціальному контакті. Nokia зводить мости між людьми – перебувають вони нарізно або віч-на-віч – і допомагає людям одержувати необхідну інформацію”.

**Місія мережі готелів Ritz-Carlton**: “Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю”.

**Місія Starbucks**: “Стати провідним постачальником кращих сортів кави у світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; культурна розмаїтість; найвищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість)”.

**Місія Sony Corporation**: “Відчувати захоплення від створення інновацій і застосування технологій для блага й задоволення людей”.

**Місія Toyota**: “Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості”.

**Місія Xerox**: “Ми створюємо технологію й послуги обробки документів, які дозволяють фірмам управляти інформацією більш розумно й ефективно, безвідносно ситуації”.

**Стратегія Google: П’ять головних цілей**

Нещодавно керуючий директор Google Ларрі Пейдж (Larry Page) опублікував послання акціонерам. Цей документ часто розглядається як єдиний достовірний погляд на довгострокову стратегію компанії. Отже, вашій увазі пропонується п’ять головних цілей, намічених Пейджем на найближчі роки і навіть десятиліття.

**1. Перемогти Amazon і Apple в рітейлі**

Google активно просуває свій сервіс Shopping Express. Компанія намагається одночасно конкурувати і з гігантами ринку рітейлу, на зразок [Amazon](http://www.management.com.ua/blog/1316), і, звичайно ж, з [Apple](http://www.management.com.ua/blog/tag/Apple), яка теж активно просуває свою торгову платформу — не лише ту, що продає додатки, а й ту, де можна купити гаджети та комп’ютери. У планах Пейджа “розгін” Shopping Express, щоб товари доставлялися в день замовлення, і розгортання мережі, яка поки діє тільки в Сан-Франциско.

**2. Перемогти смерть**

Ларрі вважає, що природне старіння людей і неминуча смерть з біологічних причин після 80-ти — це не дуже добре. Компанія Calico, заснована Google 18 вересня 2013 року для досліджень в області старіння, довголіття і продовження життя, повинна вирішити цю проблему. Єдина розробка Google в області боротьби з хворобами і старінням на даний момент — лінза Iris, яка допомагає діабетикам.

**3. Придумати хороший дизайн**

Глава Google розповів про свій життєвий досвід в галузі створення хороших інтерфейсів: одного разу в Університеті Мічигану його та інших студентів попросили вибрати найбільш добре відому їм програму, а потім оцінити, наскільки зручно нею користуватися для виконання завдань різного типу. В результаті Ларрі Пейдж дійшов висновку: що більше зайвих опцій є в інтерфейсі, то довше людина буде домагатися від нього виконання поставленого завдання. Якщо ж говорити про [дизайн](http://www.management.com.ua/blog/1455)пристроїв, то і тут Google, схоже, буде ставитися до проблеми серйозніше (наскільки це можливо, враховуючи всі партнерські угоди в рамках Android). Можна сказати, що Ларрі Пейдж зробив акцент на тому, про що зазвичай говорять топ-менеджери Apple.

**4. Надати пошуку штучний інтелект**

За словами Пейджа, важливе завдання полягає в тому, щоб навчити пошукову систему розуміти речення типу “Яка висота Ейфелевої вежі і коли вона була побудована”. Якщо слово “вона” буде віднесено до “Ейфелева вежа”, а не повисне безглуздим займенником, сповільнюючи пошук, значить можна буде перейти до розробки систем на основі реального діалогу, а не одноразових односкладових команд. Можливо, для людини це звучить просто, але Ларрі Пейдж вважає величезним технологічним проривом здатність машин сприймати довгі пошукові запити в рамках реального діалогу з користувачем. Google нібито вже підійшла до вирішення цього завдання.

**5. Затягнути в мережу 5 млрд. чоловік**

Незважаючи на стрімкий розвиток інтернету, лише 2 млрд. людей у всьому світі використовують всесвітню мережу. Ларрі Пейдж називає трагедією ситуацію, коли дві третини людей не можуть отримати доступ до того величезного обсягу інформації, який розміщений в інтернеті. Google — це компанія, яка отримує $ 60 млрд. на рік, але для того щоб забезпечити доступом до мережі 5 млрд. чоловік, знадобляться інвестиції та партнерські угоди з новими гравцями, які й самі зможуть генерувати мільярдні прибутки. Google буде намагатися за всяку ціну вийти на ринки країн, що розвиваються, де інтернет поки що не став масовим.

*За матеріалами*[*“Вести Экономика”*](http://www.vestifinance.ru/)