

## ІНСТРУМЕНТИ ЦІЛЕВСТАНОВЛЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

**Ковалевська А.В., кандидат економічних наук, доцент**

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

В даній роботі наголошено на важливості стратегічного планування та особливо етапу ціле встановлення задля забезпечення стратегічного успіху підприємства; досліджено декілька інструментів постановки стратегічних цілей підприємства; представлено їх основні відмінні риси та умови застосування; наголошено на необхідності подальших досліджень і розробки методичних засад розбудови стратегічної платформи підприємства.

**Ключові слова:** дерево цілей, модель SMART, стратегічне управління, цілевстановлення.

**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших етапів стратегічного планування, який спрямований на забезпечення довготривалого успіху підприємства, виділення ключових факторів успіху, створення і реалізації конкурентних переваг, є етап цілевстановлення. Цілевстановлення доцільно визнати вихідним етапом будь-якої дії. Саме формулювання мети, передбачення результату є орієнтиром для узгодження діяльності людей, які створюють соціально-економічну систему певного типу.

Етап цілевстановлення включає в себе певний перелік конкретних дій, а саме: формулювання стратегічного бачення, визначення місії та постановку системи стратегічних цілей. Важливо усвідомлювати, що здійснення перерахованих дій має відбуватися після проведеного стратегічного аналізу, враховуючи його результати. Отже, цілевстановлення відбувається на розумінні поточного стану підприємства, врахуванні його внутрішніх сильних та слабких сторін, сформульованих прогностичних тенденціях зміни зовнішнього оточення, конкретизації факторів, що сприяють та, навпаки, загрожують і заважають здійсненню необхідних стратегічних змін. Актуальним залишається питання методичного аспекту здійснення вказаного етапу стратегічного планування.

Ми цілком згодні з точкою зору, що методи та інструменти цілевстановлення можна назвати «методами підготовчого впливу на об'єкт управління», тобто такими, що «безпосередньо не спричиняють ніяких змін в об'єкті, а забезпечують підготовчі роботи, які нададуть змогу управлінцям у подальшому здійснювати безпосередній вплив» [1, с. 8-9]. У той же час, важливо наголосити, що здійснення управління (як цілеспрямованого процесу) неможливо без проведення етапу цілевстановлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доцільно зауважити, що однозначного тлумачення сутності категорії «цілі» не існує. Під ціллю розуміють і бажаний стан об'єкту управління у майбутньому; і певний предмет, який усвідомлено чи не усвідомлено намагається здобути суб'єкт; і запланований результат діяльності; і розумова модель очікуємого результату тощо. Ціль – конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована вся його діяльність [3]. Наявність цілей, коректність та точність їх формулювання, узгодженість та несуперечливість є безпосередньою умовою здійснення ефективної управлінської діяльності. Формування цілей передбачає визначення ключових орієнтирів, їх конкретизація у кількісних вимірюваних результатах діяльності, що мають бути досягнуті, планування

шляхів їхнього досягнення. Отже «цілі є початковою точкою планування діяльності, побудови організаційних відносин, системи мотивування, використовуваної в організації, а також є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому» [2, с. 110].

Теоретичні засади формування цілей на підприємстві широко представлені в роботах іноземних та вітчизняних фахівців. Серед них: З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [4], В.Р. Веснін [5], О.С. Віханський [6], А.В. Шегда [7], О.І. Ковтун [8], П.Г. Клівець [9], І. Ансофф [10], М. Портер [11], Д. Аакер, А.А. Томпсон та ін. Провідними науковцями представлено сутність та різноманітність цілей підприємства, систематизовано їх найважливіші характеристики, проаналізовано ключові підходи до вироблення цілей, визначено основні етапи процесу цілевстановлення. Проте у меншій мірі представлено інструментарій формування цілей під яким будемо розуміти певну схему або послідовність конкретних дій, що необхідно виконати для вирішення управлінської проблеми – для формування системи цілей та вибору найкращої альтернативи з певного переліку можливих альтернатив.

В роботі [3] відзначено: «Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо». У свою чергу, Г.М. Чорний та М.П. Ястреб зауважують, що «цілевстановлення здійснюється методом екстраполяції, індуктивним та дедуктивним методами, методом «дерева цілей», методом «мозкового штурму» («мозкової атаки»), методом «Дельфі», методами експертного оцінювання, методом попарних порівнянь (ранжирування цілей через побудову матриці переваг), побудовою діаграм Парето (для пріоритетизації проблем), побудовою деревоподібних діаграм (з метою визначення причин виникнення проблем) та ін.» [1, с. 19].

Опрацювання джерел з тематики стратегічного управління дозволяє стверджувати, що у найбільшому ступені фахівці приділяють увагу побудові дерева цілей підприємства [4, 8, 9]. Такий інструмент цілком відповідає усвідомленню підприємства як складної соціально-економічної системи, що рухається в певному заданому напрямку шляхом його конкретизації в системі цілей, які визначені за ключовими просторами.

**Метою статті** є дослідження інструментів формування цілей (особливо стратегічних цілей) підприємства. Важливо відзначити, що у даній роботі не порушуються питання формування стратегічного бачення та місії підприємства, а лише аналізуються схеми, що дозволяють здійснити управлінський вибір у процесі постановки стратегічних цілей.

Ключовими завданнями, що вирішуються в даній роботі, є: визначення існуючих певних схем або послідовності конкретних дій, що необхідно виконати для формулювання цілей підприємства; дослідження переваг та обмежень використання того чи іншого інструменту цілевстановлення; систематизація передумов підвищення ефективності процесу стратегічного планування на підприємстві.

**Основні результати дослідження.** Опрацювання різноманітних джерел інформації дозволило сформулювати наочне представлення різноманітних інструментів формування цілей підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Інструменти постановки цілей підприємства

Як вже було зазначено, найбільш часто досліджуваним та рекомендованим інструментом формування системи цілей на підприємстві є «дерево цілей» – побудова ієрархії цілей підприємства. Даний інструмент передбачає послідовну декомпозицію головної мети на підцілі, встановлення зв'язків між цілями різними за рівнями управління та за функціональною спрямованістю. Майже всі фахівці зауважують, що для побудови «дерева цілей» має бути визначена головна загальна мета, яка у подальшому розгортається в ієрархічну структуру. Отже невирішеним залишається питання формування головної мети, яка має відповідати загальноприйнятим вимогам та буде деталізована у підцілях.

Які ж дії необхідно зробити для постановки цілі? На це питання найкраще відповідають такі інструменти, як SMART, SPIRO, The GOALS GRID, GROW.

Найбільш поширеною моделлю формування цілей є модель SMART, яка з'явилася у 1981 р. у вигляді інструменту постановки завдань Дж. Дорана [13, 14]. Відповідно до даної моделі кожна ціль має відповідати п'яти ключовим параметрам:

- S – Specific – бути конкретною;
- M – Measurable – бути вимірною;
- A – Attainable – бути досяжною;
- R – Relevant – бути доречною;
- T – Time bound – бути обмеженою в часі.

Використання даної моделі передбачає аналізування, критичне осмислення та оцінювання сформульованої задачі, її уточнення та конкретизація у вигляді мети. Поширеність даної моделі обумовлюється тим, що її використання дозволяє не лише чітко сформулювати мету, а й розробити механізм її реалізації та досягнення.

Протягом використання моделі SMART вона зазнавала певних змін:

1) з'являлися додаткові складові в оригінальній моделі і вона набувала вигляду SMAART або SMARTER;

2) з'являлися інші варіації трактування та переведення відповідних складових оригінальної моделі. Так, наприклад, S трактували як значуща (Significant), складна (Stretching), проста (Simple); інша складова R трактувалася як реалістична (Realistic), значуща (Resonant), з наявними ресурсами для виконання (Resourced) тощо.

У той же час, не дивлячись на певні зміни даний інструмент залишається ефективним та зрозумілим у процесі цілевстановлення. Його використання – це послідовна, покрокова відповідь на певний перелік питань і наступна перевірка сформульованих відповідей на «внутрішню» відповідність.

Схожою за змістом є модель SPIRO, яка була розроблена Дж. Джонсоном раніше за SMART – у 1972 р., однак не набула широкого використання. Ключовими елементами

даної моделі є: specificity (S) – конкретність, performance (P) – виконання, involvement (I) – участь, realism (R) – реалізм, observability (O) – можливість спостереження. Відмінністю даної моделі фахівці називають те, що:

- 1) вона не така категорична, чітка і конкретна, як модель SMART;
- 2) її більш доцільно використовувати для цілей, що відображують емоційне ставлення до продукту, до бізнесу;
- 3) є пристосованою для формування групових цілей, що відображує критерій участі – вимагає конкретизації кожним учасником групи власної участі у досягненні цілі, усвідомлення включення до певних бізнес-процесів.

Модель GROW (як і дві інших попередніх моделі) є також переліком ефективних питань [15]. Найчастіше даний інструмент використовують під час проведення управління у стилі коучинг. Кожен елемент даної моделі передбачає відповіді на питання, що задаються послідовно і формулюють цілі та варіанти (альтернативи) шляхів і стратегій їхнього досягнення:

Goal – ціль – окреслює бажаний результат, визначає та розставляє цілі на тривалий та короткий строк, оцінює їх привабливість та ризиковість;

Reality – реальність – оцінка поточної ситуації та наявних ресурсів, конкретизація поточної моделі бізнесу, яка є вихідною для досягнення цілей;

Opportunity – можливості – визначення ризиків та перепон на шляху досягнення цілі, альтернативних шляхів можливих дій, варіантів та способів реалізації запланованих цілей та впливу на поточну ситуацію задля її зміни;

Way / Will – наміри – конкретизація першого та наступних кроків у досягненні цілі, складання плану дій і конкретних завдань, ранжування їх за рівнем пріоритету.

Даний інструмент використовують не тільки у процесі постановки цілей і конкретизації завдань для їхнього досягнення. Відмінністю моделі GROW є те, що вона може бути застосована тоді, коли цілі сформовані, а визначені та заплановані шляхи реалізації втратили свою актуальність з різних зовнішніх та внутрішніх причин. Для розробки нових альтернатив досягнення запланованих результатів фахівці радять використовувати даний інструмент.

Одним із сучасних інструментів цілевстановлення є The GOALS GRID – «Сітка цілей» – який був розроблений саме для менеджерів вищого управлінського рівня для формування набору стратегічних цілей [16]. Наочно це є матриця, яка побудована у процесі отримання відповідей «так» або «ні» на два ключових питання:

- чи хочете Ви чогось;
- чи є у Вас це.

У підсумку формується чотири альтернативних набори, що відповідають певному квадранту матриці (рис. 2).

У кожному квадранті необхідно зафіксувати перелік результатів, умов, якостей, орієнтирів, станів, які необхідно або досягнути, або зберегти, або уникати, або виключити (позбавитися їх).

В роботі [16] представлено ключові переваги використання інструменту «Сітка цілей» у процесі стратегічного планування на підприємстві:

- доцільно використовувати у процесі організаційного аналізу учасниками обговорень, сесій стратегічного планування;

- має візуальний формат, який полегшує процес розробки стратегічних напрямків та цілей;
- є ефективним методом для формування консенсусу в команді (єдності учасників стратегічного планування щодо майбутніх змін);
- є логічним продовженням розвитку думки та прийняття рішення;
- забезпечує швидку перевірку певних значень серед учасників стратегічного планування.

		Чи є у Вас це?	
		Ні	Так
Чи хочете Ви чогось?	Так	Досягнути (Achieve)	Зберегти (Preserve)
	Ні	Уникати (Avoid)	Виключити (Eliminate)

Рис. 2. Матриця «Сітка цілей»

Як і попередньо представлені інструменти «Сітка цілей» вимагає наявності переліку питань, на які доцільно отримати відповіді, над якими буде працювати управлінська команда під час формування системи стратегічних цілей. Ключовою відмінністю інструментів SPIRO, The GOALS GRID, GROW доцільно визначити активне залучення до процесу постановки цілей всієї управлінської команди, отже кожен приймає участь не лише під час формулювання цілей, а й визначає власну участь у механізмах їх досягнення, бере на себе відповідальність за результат.

Вельми важливо врахувати на етапі цілевстановлення також існуючі обмеження. Так, цілі мають відповідати цінностям та пріоритетам підприємства, мають бути узгодженими та несуперечливими. Доходимо висновку, що не достатньо лише скористатися певним інструментом для визначення набору стратегічних цілей. Вимагає ретельної роботи також оцінка їх відповідності стратегічному баченню, місії та реальним умовам функціонування підприємства. Саме для такої оцінки вбачається доцільним використання різноманітних методів, наприклад, методами експертного оцінювання, методом попарних порівнянь, побудовою діаграм Парето, методами математичної статистики та ін.

**Висновки.** Безумовно важливим та актуальним питанням здійснення ефективного стратегічного планування є процес формування цілей підприємства. Етап цілевстановлення складається з декількох підетапів: проведення стратегічного аналізу; формулювання стратегічного бачення та місії; встановлення системи стратегічних цілей для підприємства в цілому; конкретизація цілей за стратегічними бізнес одиницями, за функціональними чи структурними підрозділами, за виконавцями, що дозволить побудувати дерево цілей з урахуванням їх пріоритетності; узгодження цілей.

Управлінська цінність цілей забезпечується шляхом дотримання у процесі їхнього формування таких вимог: цілі мають максимально повно віддзеркалювати призначення та

охоплювати всі аспекти діяльності кожного суб'єкту системи управління соціально-економічного розвитку; цілі повинні бути визначені в кількісних та вимірюваних показниках і містити граничні значення, яких необхідно досягти, та інформацію про те, хто за це відповідає. З метою виконання даних вимог доцільним є використання певного інструменту цілевстановлення.

Перспективами подальших досліджень автора є дослідження проблематики формування стратегічного бачення та місії та розробка методичних засад формування цілісної стратегічної платформи підприємства.

### Література

1. Чорний Г.М. Менеджмент: управлінські методи і стилі / Г.М. Чорний, М.П. Ястреб. – К. : ТОВ «Центр» ІТ, 2010. – 54 с.
2. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / О.В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4. – Т. 1. – С. 110-122.
3. Пащенко О.П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення / О.П. Пащенко // Вісник ЖДТУ. – №1(51) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eztuir.ztu.edu.ua/1638/1/47.pdf>.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 320 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 3-е изд. ; перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2009. – 164 с.
7. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
8. Ковтун І.О. Стратегія підприємства : підручник / І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2009. – 680 с.
9. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П.Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с.
11. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей конкурентів / М. Портер. – Москва : Вид-во «Альпіна бізнес букс», 2011. – 453 с.
12. Авксентьев М.Ю. Сутність та загальна характеристика планування в економічній теорії / М.Ю. Авксентьев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/214-218.pdf>.
13. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И. Дюков. – СПб : Питер, 2008. – 236 с.
14. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М. : Эксмо, 2010. – 103 с.
15. Стрейчен К. Модель GROW для постановки и достижения целей / К. Стрейчен. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blaggos.com/business/leadership/model-grow-dlya-postanovki-i-dostizheniya-tselej.html>.
16. F. Nickols and R. Ledgerwood. The Goals Grid: A New Tool for Strategic Planning / F. Nickols and R. Ledgerwood [Electronic resource]. - Accessed mode : [http://www.nickols.us/strategic\\_planning\\_tool.pdf](http://www.nickols.us/strategic_planning_tool.pdf).

### References

1. Chorniy, G., & Yastreb, M. (2010) Management: management methods and styles. Kiev.
2. Lulov, O. (2009) Theoretical Foundations of mechanism of prioritization and coordination purposes in the enterprise. Mekhanizm regulirovaniia ekonomiki (Economics Regulation Mechanism), 4, 110-122. (in Ukr).
3. Pashenko, O. The target approach in the management of food enterprises: the nature, characteristics and values. Retrieved from <http://eztuir.ztu.edu.ua/1638/1/47.pdf>
4. Shershnova, Z., & Oborska, S., & Ratushnyi, Y. (2004) Strategic Management : textbook. Kiev : KNEU.

5. Vesnin, V. (2014) Fundamentals of Management : textbook. – Moscow : Prospekt.
6. Vihanskyi, O. (2009) Strategic Management : textbook. Mjscow : Gardarika.
7. Shegda, A. (2004) Management : textbook. Kiev : Znannya.
8. Kovtun, I. (2009) Business Strategy : textbook. Lviv. : Noviy Svit.
9. Klivec, P. (2007) Business Strategy : textbook. Kiev : Akademvidav.
10. Ansoff, I. (1999) The new corporate strategy. St. Petersburg : Piter Com.
11. Porter, M. (2011). Competitive strategy: analysis method competitors industries. Moscow.
12. Avksentev, M. Essence and general characteristics of planning in economic theory. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/214-218.pdf>
13. Dukov, I. (2008) Business Development Strategy. Practical Approach. St. Petersburg : Piter Com.
14. Klochkov, A. (2010) KPI and motivation. The complete collection of practical tools. Moscow : Exmo.
15. Streichen, K. GROW model for setting and achieving goals. Retrieved from <http://blaggos.com/business/leadership/model-grow-dlya-postanovki-i-dostizheniya-tselej.html>
16. Nickols, F., & Ledgerwood, R. The Goals Grid: A New Tool for Strategic Planning. Retrieved from [http://www.nickols.us/strategic\\_planning\\_tool.pdf](http://www.nickols.us/strategic_planning_tool.pdf)

Стаття надійшла до редакції 14.10.2015.