

(Juran), Кросбі (Crosby) та ін., а також загальні моделі, як от тотальне управління якістю (TQM), Шість сигм (Six Sigma), аналіз характеру та наслідків відмов, контрольні оцінки на етапі проектування, думка замовника, вартість якості (COQ) і постійне вдосконалення.

Висновки. Отже, можемо говорити про прогресивний характер стандартів PMBOOK щодо менеджменту якості проекту, їх відповідність сучасним вимогам до управління функцією якості проекту, можливість застосування будь-якою організацією (локальною, регіональною або глобальною). Враховуючи те, що Україна, яка зараз активно бореться за вихід на європейські товарні та фінансові ринки, значною мірою відстає за темпами впровадження світових стандартів управління якістю від розвинених країн Європи, вважаємо за доцільне поглибити рівень обізнаності менеджменту вітчизняних компаній зі стандартами PMBOOK у цій сфері та забезпечити їх послідовну й ефективну імплементацію.

Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.). — Project Management Institute, 2013. — 589 p.

Полянська А. С., д.е.н.
професор кафедри менеджменту і адміністрування
Блишчак І. О., магістр
Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
parvs@ukr.net

Alla Polyanska
Doctor of Economic Sciences, professor
Head of the Department of Management and Administration
Blyshchak Iryna
Magistre,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
parvs@ukr.net

ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ: СУТНІСТЬ ПРОЦЕСУ ТА РОЗУМІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИХ ПРАЦІВНИКАМИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто основні етапи цілепокладання в організації. Виділено та охарактеризовано основні складові процесів цілеформування та цілереалізації. Проаналізовано діяльність зару-

біжної енергетичної компанії, яка приділяє значну увагу інформуванню та роз'ясненню своїм працівникам змісту проектів, які реалізуються. Показано зв'язок між зазначеною роботою підприємства та результатами її виконання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: цілепокладання, місія, візія, енергетична компанія

GOAL-SETTING: ESSENCE OF THE PROCESS AND UNDERSTANDING OF ITS COMPONENTS BY THE STAFF AS NECESSARY CONDITION OF EFFECTIVE COMPANY FUNCTIONING

ABSTRACT. The main stages in the goal-setting in organization are reviewed. The main components of the process of goal formation and goal realization are isolated and described. The activity of foreign energy company which pays great attention to informing and explaining to staff the content of projects implemented is analyzed. The link between this work and the results of its enterprise performance has been showed.

KEY WORDS: goal-setting, mission, vision, energy company

Вступ. В умовах сучасного динамічного розвитку ринку функціонування компанії стає дедалі складнішим процесом. Для забезпечення її ефективної роботи необхідно враховувати ряд факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності для того, щоб максимально зменшити негативний вплив. В таких умовах перед менеджером в ХХІ столітті постає чимало завдань. Перш за все — це пристосування до існуючих умов розвитку. Для того, щоб ефективно управляти компанією менеджеру необхідно чітко визначити, куди рухатись, чого бажати і яким чином досягати цілей. Більше того, важливим є не тільки усвідомлення менеджером цілей діяльності компанії, але і їх розуміння самими виконавцями. Тому важливу роль в управлінні компанією посідає цілепокладання, яке забезпечить врахування вищезгаданих умов ефективного функціонування сучасної компанії..

Постановка завдання. Запорукою виконання поставлених перед компанією завдань та досягнення цілей розвитку є чітке усвідомлення її місця і ролі у ринковому середовищі та виявлення потенціалу ефективної роботи у межах сформованих орієнтирів та цільових показників. Відтак метою даної публікації є узагальнення процесу цілепокладання, виділення базових складових цього процесу та обґрунтування положень, які дозволяють вико-

навцям активно приймати участь у реалізації поставлених завдань за рахунок розуміння складових даного процесу.

Результати. Під цілепокладанням розглядають безперервний процес, суть якого полягає у забезпеченні двох його складових: формуванні цілі діяльності компанії як образу бажаного (цілеформування) і приведення організації до бажаного образу в результаті діяльності (цілереалізація), що реалізується на практиці через використання візії, місії і цілей.

Визначаючи джерела цілепокладання А. І. Пригожин виділив три його категорії [1]:

1) задане (пасивне) цілепокладання — це формування цілей на основі об'єктивних потреб або під тиском зовнішніх обставин: цілепокладання від завдань, потреб, загроз, проблем;

2) конкурентне цілепокладання — формування цілей на основі порівняння з іншими суб'єктами ринкового середовища: цілепокладання від боротьби інтересів та від взаємного порівняння;

3) ціннісне ціле покладання: ціле покладання від бачення (візії), цінностей, місії.

Отже, формування цілей повинно враховувати ці джерела. Крім цього, процес цілепокладання складається із окремих складових, які розглянемо детальніше. Першою складовою цілепокладання виступає цілеформування. Цей один із основних і вагомих етапів діяльності компанії забезпечує формування основної мети створення та функціонування її через такі інструменти як візія, місія і цілі. Візія — це образ (модель) майбутнього стану — бажаного результату функціонування об'єкта визначення мети [2]. Іншими словами це те, як керівництво бачить підприємство в майбутньому чи це підприємство буде локальним, чи регіональним, чи міжнародним.

Питання щодо визначення сутності місії і її ролі у цілепокладанні широко вивчаються науковцями. Зокрема, під місією розуміють найзагальніший орієнтир функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві [3]. Місія — це основна ціль існування підприємства. Іншими словами це те, для чого підприємство створювалось і чого воно прагне в майбутньому.

В. Л. Дикань визначає такі основні аспекти, які повинні враховувати менеджери при розробці візії [4]:

1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;

2) у якому напрямі воно повинно розвиватися;

3) якими стануть в майбутньому технології, товар, клієнти, що використовуються;

4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Ф. Котлер виділяє такі чинники, що впливають на визначення місії компанії [5]:

1) історія фірми, в процесі якої виробляється філософія фірми, формується її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.ін.;

2) існуючий стиль поведінки та спосіб дій власників і управлінського персоналу;

3) стан середовища життєдіяльності підприємства;

4) ресурси, які підприємство може привести в дію для досягнення своїх цілей;

5) відмінні особливості, якими володіє підприємство.

Слід зазначити, що жодна місія не буде виконана, якщо її зміст не буде реалізовано через окремі цілі. Цілі — це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну [6]. Цілі складаються з певних окремих завдань, виконання яких дозволить наблизитись до досягнення місії підприємства. Така вимога висуває ряд вимог до визначення цілей, зокрема [7]:

1) цілі повинні бути зрозумілі, стисло недвозначно сформульовані. При визначенні цілей необхідна точність їх відображення, об'єму і часу;

2) цілі повинні підлягати вимірюванню. Не вимірювана ціль не дає можливості виконавцеві визначати ступінь прогресу її досягнення;

3) цілі повинні бути досяжними і реалістичними. Недосяжні і нереалістичні цілі не мотивують виконавця, а відбивають бажання що-небудь робити. Легко досяжні цілі також мають слабку мотивацію;

4) ціль повинна мати термін виконання. Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль;

5) ціль повинна бути формалізована. Це підсилює її дію, підвищує зобов'язання по відношенню до неї. Усна постановка цілі не залишає слідів і легко забувається. Ціль повинна бути записана документально і обчислена;

6) для підвищення ефективності цілі повинні підлягати перевірці і коректуванню (бути гнучкими). Цього вимагають зовнішні чинники і обставини, що постійно змінюються;

7) наявність зворотного зв'язку. Своєчасне і повне інформування людей про хід виконання цілі дозволяє тримати її в полі зору;

8) цілі необхідно пов'язувати з системою винагороди. Знання того, чого коштуватиме ціль для працівника, допомагає підтримувати ефективність його праці (система преміювання);

9) цілі мають бути сумісними, що передбачає відсутність протиріч у цілях різних рівнів управління.

Будь-яка організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, станом внутрішнього середовища та його складових. А отже цілі різних організацій можуть істотно відрізнятися.

Наступна складова цілепокладання — цілереалізація — охоплює процес, суть якого полягає у приведенні організації до бажаного образу в результаті досягнення поставлених цілей та наближенні до її візії та місії. Цілереалізація на практиці проявляється через виконання поставлених цілей і за допомогою різних методів і інструментів приведення компанії до бажаного результату. Саме співвідношення ціль — результат виступає основою оцінки ефективності стратегій і пов'язує місію підприємства з кінцевими результатами через систему цілепокладання. Таким чином вектор «ціль — результат» виступає основою стратегічного планування та рушійною силою розвитку підприємства [8].

Важливим аспектом етапу цілереалізації та важливою умовою виконання поставлених завдань є здатність компанії створювати можливості для розуміння процесу цілепокладання її працівниками. Для того, щоб компанія функціонувала ефективно кожен працівник повинен чітко розуміти візію, місію і цілі підприємства. Зокрема, важливо, щоб виконавець розумів завдання, які покладаються на нього і те, наскільки важливим є саме його вклад у розвиток і функціонування компанії. Це є спонукальним мотивом працівника працювати свідомо, результативно і зацікавлено, адже «вмотивований той, хто зацікавлений». У такій ситуації важливим завданням менеджера стає зацікавити працівника виконувати ті чи ті завдання, давши йому зрозуміти суть цілей і завдань, які ставляться перед ним. Інакше, якщо працівники не розуміють своїх завдань і свого вкладу в роботу підприємства, то між ними послаблюється взаємозв'язок, а виконання обов'язків перекладається один на одного. Робота на підприємстві загалом стає схожою на «гру в м'яча». І про ефект синергії не може навіть йти мови. А коли працівники чітко розуміють своє значення та місце на підприємстві, то «гра в м'яча» перетворюється на командну гру. Таке підприємство чітко ставить цілі і досягає їх при найменших затратах.

Розглянемо на прикладі, як розуміння візії, місії і цілей працівниками впливає на ефективність функціонування підприємства на прикладі діяльності енергетичної компанії SaskPower, що займається безпечним, надійним і стабільним постачанням електроенергії для жителів Саскачевану в Канаді.

Візія компанії сформульована таким чином: «Всесвітній лідер енергетичних компаній за рахунок інновацій, продуктивності і сервісу».

Місія полягає у такому: «Надійна, доступна, постійна електроенергія».

Цінності базуються на таких положеннях, як: «Безпека, відданість і повага».

З метою виявлення, наскільки працівники компанії розуміють свої завдання та усвідомлюють їх значення у досягненні цілей компанії, було проведене анонімне опитування працівників стосовно розуміння ними візії, місії та цілей, а також ефективності відповідного інформування про основні складові цілепокладання. Отримані результати зображено на рис. 1 і 2.

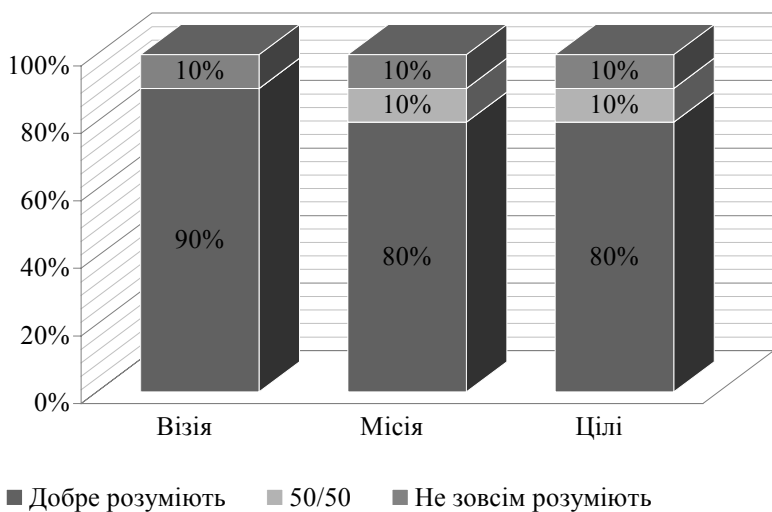


Рис. 1. Результати опитування працівників SaskPower щодо розуміння ними візії, місії і цілей компанії

Як видно із рис. 1, тільки 10 % працівників не усвідомлюють цілей, на які орієнтована їх робота. Передумовою такої ситуації в

компанії є, на нашу думку, висока свідомість працівників, яка досягається за рахунок інформування та роз'яснення щодо програм, які впроваджуються в компанії (рис. 2).

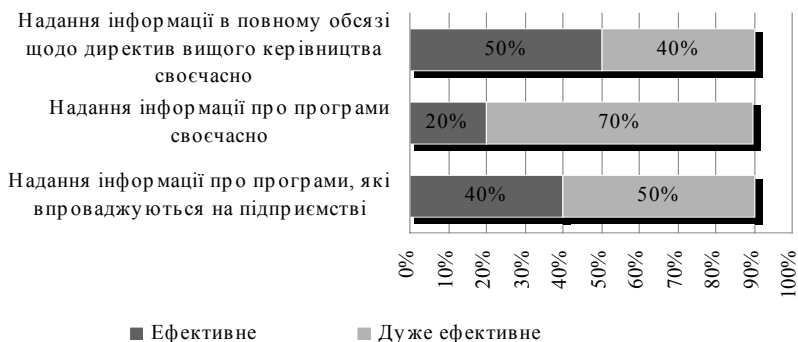


Рис. 2. Результати опитування працівників SaskPower щодо ефективності інформування

Увага, яка приділяється споживачам стосовно їх задоволеності наданими компанією послугами також має суттєве значення для оцінювання процесу цілепокладання. Зокрема, проведене опитування потенційних клієнтів щодо задоволеності послугами компанії дозволило отримати такі результати:

- 1) у середньому задоволені діяльністю SaskPower і користуватимуться послугами компанії 85,5 % потенційних клієнтів;
- 2) 85,9 % респондентів погодились, що SaskPower допомагає своїм споживачам використовувати електроенергію ефективніше;
- 3) 85,9 % респондентів погоджуються з думкою про те, що керівництво компанії є високоєфективним.

Можемо стверджувати, що компанія SaskPower приділяє належну увагу процесу цілепокладання, зокрема такій його складовій, як цілереалізація. Цікавим є те, що така політика є досить сприятливою для компанії, про що свідчить зростання кількості користувачів її послуг (рис. 3).

Така позитивна динаміка кількості споживачів очевидно вплинула на фінансові показники діяльності компанії, а саме на дохід і активи та їх зростання (рис. 4). І це враховуючи той аспект, що компанія активно допомагає своїм споживачам викори-

стовувати електроенергію ефективніше, тобто скорочуючи їх обсяги споживання.

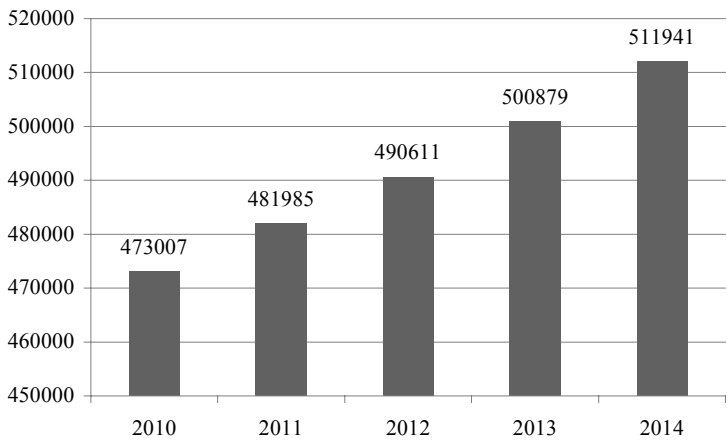


Рис. 3. Кількість користувачів послугами SaskPower протягом 2010–2014 рр.

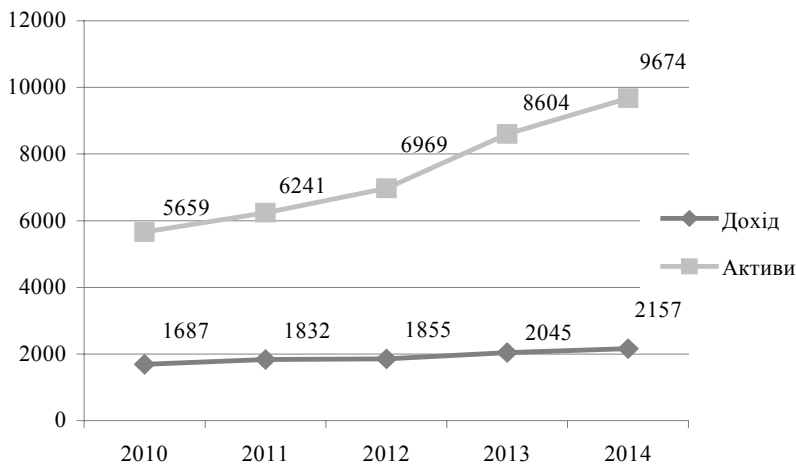


Рис. 4. Зміна доходу та активів SaskPower за 2010–2014 рр.

Висновки. Таким чином, можна підсумувати, що на ефективність діяльності компанії чималий вплив здійснює розуміння працівниками її візії, місії і цілей та покладених завдань. Саме розуміння працівниками даних складових цілеформування дозволяє чітко визначати мету діяльності та конкретизувати її у цільових показниках. А складові процесу цілереалізації, зокрема за допомогою зворотного зв'язку, дозволяють ефективно виконувати покладені на працівників завдання та досягати цілей компанії. При цьому така робота проводиться на основі зв'язку із потенційними споживачами і клієнтами. Робота працівників, які усвідомлюють цілі і завдання компанії перетворюється на командну гру, яка ефективно досягає поставлених цілей при найменших затратах, зокрема, використовуючи закон синергії.

Література

1. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. / А.И. Пригожин. — М. : Издательство «Дело» АНХ, 2010. — 432 с.
2. Цеклаури В. Ю. Целеполагание в стратегическом планировании инновационного развития хозяйственных систем на мезоуровне / В. Ю. Цеклаури, Е. В. Сибирская, Е. В. Петрухина // [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.km.ru/referats/335130-tselepolaganie-v-strategicheskom-planirovanii-innovatsionnogo-razvitiya-khozyaistvennykh-sist>
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [текст] : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. — Тернопіль : Економічна думка, 2006. — 390 с.
4. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 272 с.
5. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций [Текст] / Ф. Котлер, А. Р. Андреасен. — Феникс, 2007. — 854 с.
6. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С.Ф. Большенко. — Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. — 133 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. 3-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. — М.: Экономист, 2004. — 296 с.
8. Охріменко О. О. Результативність стратегічного цілепокладання енергогенеруючих підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Охріменко // Економіка: реалії часу. Електронне видання. — № 2. — Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/63-68.pdf>
9. Офіційний сайт SaskPower [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.saskpower.com/>