

ПРОЦЕС ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В УПРАВЛІННІ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В статті систематизовано підходи до процесу цілепокладання в управлінні експортоорієнтованими підприємствами, встановлено склад та послідовність його етапів: цілеформування, цілеспрямування та цілереалізація, перевага яких полягає у забезпеченні динаміки й трансформації об'єкту управління із заданого стану у бажаний. Розроблено рекомендації щодо вибору та формування інструментарію й технології проходження виділених етапів цілепокладання.

Ключові слова: цілепокладання, цілеформування, цілеспрямування, цілереалізація, експортоорієнтовані підприємства.

KHMELEVSKIY O. V.
Khmelnitsky National University

GOAL-SETTING IN THE FUNCTIONING OF EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES

In the article systematic approaches to the process of goal-setting in the management of the export-oriented enterprises, the composition and the sequence of its stages: formation of goals, directional goals and the implementation of the objectives. The advantage of allocating stages of goal-setting is to ensure the dynamics and transformation of the control object from a given state to the desired. Provided recommended on the selection and formation of the tools and techniques of passing the stages of goal-setting. Identified approaches to the formation of goals by type of goal-setting, given the characteristics of the models for the effective direction of goals and formed them on the basis of the integrated model, which includes the modern versatile requirements to the objectives, the proposed algorithm achieve the objectives include raising the quality of the process of goal setting in the management of the export-oriented enterprises.

Keywords: goal-setting, goal setting, direction goals, the implementation of the objectives, export-oriented enterprises

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси впливають на економіку України в цілому та спричиняють зміни оточуючого середовища кожного підприємства. Це позначається на процесах управління підприємствами і викликає зміни в їхніх цілях. За таких умов середовище діяльності експортоорієнтованих підприємств характеризується підвищенням складності і невизначеності, що привертає увагу до процесу цілепокладання в управлінні ними та підтверджує необхідність активізації вказаного процесу у практиці їх функціонування. При цьому перед керівництвом підприємств постають питання методичного та прикладного характеру, пов'язані з цілепокладанням як основою стратегічного управління.

Помилкове цілепокладання, серед іншого, виступає обмеженням щодо впровадження інновацій на підприємствах, викликає значну кількість відхилень і дисбалансів в виробничих і управлінських процесах, а також низький рівень мотивації персоналу. Це спонукає до здійснення процесу цілепокладання в управлінні експортоорієнтованими підприємствами за новими підходами, які в сучасній економіці належить розглядати в аспекті накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду. Саме загальнотеоретичне поєднання правил, принципів та інструментарію стратегічного управління з тлумаченням сутності процесу цілепокладання надасть можливість підвищити значущість і затребуваність цілепокладання як базової функції стратегічного управління. Актуальність піднятої тематики полягає в адаптації напрацьованих технологій цілепокладання до потреб експортоорієнтованих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цілепокладання, як об'єкт наукового пізнання, стало розглядатися порівняно недавно – в другій половині ХХ століття. Саме в цей час зростання конкуренції на світових ринках і їх глобалізація призвели до того, що відбулося посилення ролі внутрішніх факторів в успіху підприємства. Проблематиці щодо місця цілей у системі стратегічного планування присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені: Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська, Б.Д. Гаврилишин, В.Г. Герасимчук, В.Е. Коломойцев, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Методичні підходи до процедури цілепокладання розкриті у працях В.Ю. Циклаурі, О.В. Сибірської, О.В. Петрухіної, сутнісні характеристики цілепокладання розглядаються у працях А.І. Пригожина, О.М. Долгорукова.

Разом з тим, залишаються недослідженими питання теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з формування цілепокладання в управлінні експортоорієнтованими підприємствами.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація підходів в управлінні експортоорієнтованими підприємствами до процесу цілепокладання з позицій послідовності його етапів, дослідження та вибір інструментарію й технології їх проходження.

Виклад основного матеріалу. Цілепокладання характеризується як: складний інструмент, який вимагає спеціального дослідження [1, с. 25]; один з найважливіших моментів менеджменту [2, с. 60], одним з найбільш важливих етапів у діяльності організації [3, с. 78]; основа успіху управління; основа успіху в будь-яких стратегічних ініціативах [4].

Важливим є сприйняття науковцями цілепокладання як процесу, сутність якого розкривається ними як у вузькому, так і у широкому значенні. Вузьке трактування процесу цілепокладання полягає в обмеженні його сутності лише постановкою (формулюванням) цілей. Прихильники такої інтерпретації процесу цілепокладання вказують, що він є процесом постановки і вибору цілей відповідно до місії підприємства [5], процесом вибору однієї або кількох цілей з встановленням параметрів допустимих відхилень для управління процесом здійснення ідеї [6] тощо. Очевидно, що поставлені цілі мають передбачати їх досягнення, тому такі визначення не в повній мірі розкривають суті процесу цілепокладання.

В той же час, здійснені науковцями визначення процесу цілепокладання у широкому значенні вбачають в цілепокладанні динаміку й трансформацію об'єкту управління із заданого стану у бажаний. Так, існує думка, що процес цілепокладання полягає в тому, що суб'єкт управління визначає бажане положення об'єкта управління, до досягнення якого слід прагнути [7, с. 198]. За характеристиками Б. Колеснікова, цілепокладання – це складний і розгорнений у часі процес, що має свої специфічні закономірності і методологію, невластиві іншим управлінським функціям [8]. Разом з тим, Є. І. Овчаренко стверджує: «Цілепокладання як у межах теорії управління, так і в межах низки споріднених наук сприймається як об'єктивний процес визначення напрямку і масштабів діяльності підприємства, основних принципів діяльності, постановка спільних економічних та соціальних цілей» [9]. Наведені визначення процесу цілепокладання заслуговують уваги, оскільки здійснені стосовно діяльності, яка визначає параметри функціонування об'єкту в майбутньому.

Про важливість процесу цілепокладання свідчить й той факт, що він виділяється дослідниками в самостійний блок стратегічного управління.

Разом з тим, для здійснення процесу цілепокладання важливим є його структуризація, щодо якої аналіз літературних джерел та проведене дослідження вказує на те, що найчастіше вирізняється два етапи: визначення цілей (цілепокладання) та їх реалізації (цілереалізація) [10]. Проте, в переліку операцій цілепокладання, що пропонуються в літературних джерелах, зустрічаються й такі, що демонструють наявність проміжного етапу між цілепокладанням та цілереалізацією. Так, А. Кочнев, розуміючи під цілепокладанням ту частину системи управління організацією, яка забезпечує постановку цілей розвитку та відслідковує їх досягнення, у виділеній ним послідовності операцій цілепокладання поряд з цілеформуванням (що передбачає діагностику процесу, аналіз результатів попередньої діяльності; попереднє формулювання мети; збір інформації, аналіз відповідності обраної мети принципам цілепокладання) і целереалізацією (як реалізацію завдань та постійну звірку досягнутих результатів поставленим цілям) [11], наводить інші операції процесу цілепокладання, як: уточнення мети, формулювання завдань; вибір способів досягнення мети, планування діяльності. Вважаємо, що останні за змістом в процесі цілепокладання можна віднести до проміжного між етапами цілеформування і целереалізації, доцільність якого полягає в наступному.

Між поставленою ціллю та результатом знаходиться сукупність способів досягнення цих результатів, цілі нерозривно пов'язані з засобами їх досягнення. Ставити ціль означає той же час і виробляти способи її досягнення. Останніх може бути багато, проте завдання полягає в тому, щоб з безлічі засобів вибрати такі, які раціональніше (швидше, економічніше) приведуть до досягнення мети. Крім того, ціль та засоби міняються місцями: досягнута ціль стає засобом досягнення іншої. Це приводить до висновку, що в процесі цілепокладання між етапами цілеформування та ціледосягнення має місце етап цілеспрямування, основним змістом якого є вибір способів та засобів досягнення мети (рис. 1).

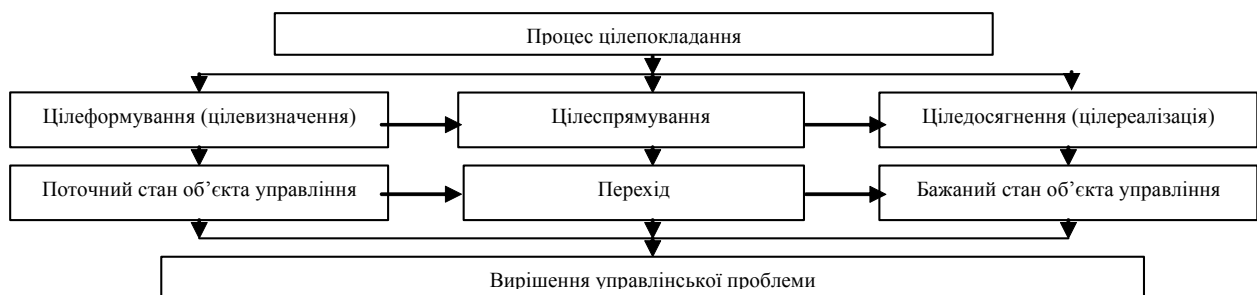


Рис. 1. Етапи процесу цілепокладання у вирішенні управлінської проблеми підприємства (джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13])

Як показано на рис. 1, вважаємо доцільним розглядати процес цілепокладання у функціонуванні підприємств, включаючи експортоорієнтовані, як послідовність етапів:

1. Цілеформування (цілевизначення) – уточнення предмета цілей, їх однозначної характеристики через зазначення способу утворення, виникнення, побудови цілей.

2. Цілеспрямування – перенесення цілей з суб'єктивної площини в об'єктивну, матеріальну, їх перехід у діяльність, забезпечення ув'язки цілей з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення,

створення потенціалу цілепокладання, виявлення найбільш слабких ланок, здатних перешкодити досягненню цілей.

3. Ціледосягнення (цілереалізації, цілездійснення) – втілення цілеспрямування у життя, етап, під час якого здійснюється досягнення цілі.

Виділення зазначених цільових стадій скеровує процес цілепокладання на визначення, спрямування та досягнення як зовнішніх, так і внутрішніх цілей підприємства і вказує на його комплексність (інтегративність) та націленість на вирішення практичних завдань, оскільки при визначенні цілей важливо точно встановити, який саме результат передбачається отримати при їх досягненні та якими засобами отримати цей результат у встановлені терміни досягнення цілей. Встановлення етапів процесу цілепокладання дає також можливість вибрати інструменти їхнього досягнення, впливати на зміст зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Сучасний підхід до цілеформування (цілевизначення), як першого етапу процесу цілепокладання, ґрунтується на визначенні системи цілей будь-якого управлінського процесу, яка складається з певної кількості підпорядкованих елементів-цілей (завдань), що можуть розглядатися з використанням різноманітних класифікаційних ознак.

Здійснення цілеформування – першого з етапів цілепокладання – має орієнтиром те, що правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам: реальність, конкретність, досяжність – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність; вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) – це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства; наукова обґрунтованість, погодженість – це вказує, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії; вимірюваність – це значить, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей; однозначність для сприйняття, ясність – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей; гнучкість – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі; прийнятність – необхідність урахування при цілеформуванні звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися у суспільстві; відображення змісту діяльності – це означає, що процес цілеустановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей [3, с. 209].

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових фаз: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення цілей для підприємства в цілому; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей.

Цілеформування забезпечується, зокрема, джерелами цілепокладання, яких, як зазначає А.І. Пригожин, є три: залежно від потреб та зовнішнього тиску; в умовах конкуренції між суб'єктами; ціннісна орієнтація [12; 13]. Так, пасивне цілепокладання характерно для зрілих підприємств, що займають стабільну частку ринку, та тих, що знаходяться на межі виживання, в той час, як конкурентне цілепокладання характерно для більшості компаній, успішно працюючих на динамічних ринках в умовах конкурентної боротьби, а цілеспрямованість від цінностей дає можливість підприємству зробити якісний стрибок у розвитку, вийшовши з площини існуючого оточення на якісно нові ринки.

Відповідно, доцільно вирізнити можливі підходи до цілеформування в експортоорієнтованих підприємствах за типами цілепокладання (табл. 1).

До етапу цілеформування в процесі цілепокладання доцільно долучити побудову «віяла цілей» – набір альтернативних цілей діяльності, які розробляються на основі пріоритетних варіантів вирішення якої-небудь проблеми. Схематично вони розташовуються одна поряд з іншою (віялом), конкуруючи між собою за право стати пріоритетною. Дане віяло можливих цілей діяльності оцінюється для того, щоб вибрати з них найбільш пріоритетні. У цілеспрямуванні завжди виникає завдання – звести безліч виникаючих цілей до мінімуму, з мінімуму вибрати головну пріоритетну, виключити з віяла цілей ті з них, які виступають як засіб досягнення інших цілей, а також ті, які не впливають на вибір альтернатив.

Наступний етап процесу цілепокладання – цілеспрямування – передбачає не тільки установку цілей, але і співвідношення їх з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити ув'язку цілей з головними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення, але й акцентувати увагу на найбільш слабкій ланці, здатній перешкодити досягненню цілей.

Відповідно до зарубіжного досвіду, в цілеспрямуванні підприємств застосовуються моделі ефективного формулювання та підтвердження правильності поставлених цілей, зокрема: SMART, PURE, CLEAR, GROW, сутність яких полягає в наступному [10; 12; 14]:

Підходи до цілеформування в експортоорієнтованих підприємствах за типами цілепокладання*

Типи цілепокладання	Сутність	Джерела цілепокладання	Мотиви цілепокладання	Можлива сфера застосування
Задане (пасивне) цілепокладання	Формування цілей на основі об'єктивних потреб або під тиском зовнішніх обставин	Від завдань	Продовження зовнішніх цілей, сформованих директивно	Експортоорієнтованими підприємствами, що займають стабільну частку ринку та тих, що знаходяться на межі виживання
		Від потреб	Цілі існують як об'єктивно дана необхідність, їх незадоволеність може призвести до припинення існування підприємства	
		Від загроз	Цілі виявляються для уникнення, протистояння загрозам відповідно до їх виявлення	
		Від проблем	Цілі виникають внаслідок проблем, що сталися або очікуваних невдач у здійсненні планів	
Конкурентне (змагальне) цілепокладання	Виникнення цілей від порівняння підприємства з іншими суб'єктами ринкового середовища	Від боротьби інтересів	Цілі виникають при невідповідності з інтересами інших суб'єктів для відстоювання власних, узгодження чи переважання і підпорядкування інших	Експортоорієнтованими підприємствами, які успішно працюють на динамічних ринках в умовах конкурентної боротьби
		Від взаємного порівняння	Цілі формуються з використанням цільових зразків і орієнтовані на досягнення успіху в порівнянні з іншими організаціями	
Ціннісне цілепокладання	Формування цілей за посиланням на образ бажаного майбутнього	Від бачення	Постановка цілей здійснюється, спираючись на образ бажаного майбутнього.	Експортоорієнтованими підприємствами, які завбачають якісний стрибок у розвитку, вийшовши з площини існуючого оточення на якісно нові ринки
		Від цінностей	Цілі формуються на основі допустимих потенціалів при їх реалізації	
		Від місії	Цілі формуються відповідно до бажаного призначення, передбачаючи шляхи досягнення	

* джерело: сформовано автором на основі [12; 13]

- SMART – сформульовані цілі повинні бути: конкретними (Specific), вимірними (Measurable), досяжними (Achievable) або узгодженими (Agree), реалістичними (Realistic), своєчасними (Timely);
- PURE – це абревіатура наступних понять, в форматі яких формуються цілі: позитивні (Positive), зрозумілі (Understood), релевантні (доречні, «адекватні», тобто не тільки оцінені за ступенем відповідності, але і за ступенем практичного застосування результату, а також за ступенем соціальної застосовності, варіанти вирішення завдання), етичні (Ethical);
- CLEAR – це такі формати цілі: вони представляють виклик (Challenging), легальні (Legal), прийнятні з точки зору навколишнього середовища (Environmentally Sound), прийнятні в цілому (відповідні) (Appropriate), записані (оформлені письмово) (Recorded);
- GROW – це такі формати цілі: мета – це кінцева точка, умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнутою (Goal); реальність, навколишня дійсність (Reality); наявні можливості (Opportunity) та варіанти: визначення перешкод, які заважають досягненню цілі (Obstacles), напрями боротьби з перешкодами, чи шляхи обходу, що дозволять наблизитися до цілі (Options); шлях і намір (Way & will) або дії (What to do).

Вважається, що відповідність наведеним критеріям значно збільшує імовірність досягнення цілей.

Порівняння між собою існуючих форматів і правил визначення цілей шляхом групування повної сукупності критеріїв правильної дефініції цілей (табл. 2) вказує на можливість формування інтегрованої моделі цілеспрямування, яка включає сучасні різносторонні вимоги до цілей. Такий підхід до формулювання та спрямування цілей є більш масштабним, передбачає узгодженість з баченням (візією) і спрямуванням розвитку підприємств та містить критерій своєчасної змінюваності цілей, передбачає класифікацію у напрямку дії і ефективності в залежності від життєвого циклу підприємства.

Інтегрована модель доповнена й іншими критеріями, що надають стратегічного імпульсу процесу цілепокладання. Так, оскільки цілі передбачає два ключових моменти: по-перше, характеризує напрямок розвитку підприємства в певний інтервал часу і в цьому полягає її якісна характеристика; по-друге, – позиціонує бажаний стан, який має бути досягнуто підприємством через певний проміжок часу, що формує кількісну характеристику цілі [14], то до складу критеріїв цілеспрямування включено критерії визначення кількісних та якісних цілей. Крім того, введення критеріїв зосередження на подоланні конкурента чи на внутрішніх перетвореннях кореспондує з можливими підходами до цілеформування в експортоорієнтованих підприємствах за типами цілепокладання, наведених в табл. 1.

Проте через свою масштабність даний підхід ефективний при формулюванні цілей верхнього, стратегічного рівня. Подальшу декомпозицію цілей в сукупність точних і предметних підцілей для кожного рівня підприємства та функціональних підсистем доцільно здійснювати на основі спрощених принципів, наприклад, SMART, та з використанням стандартних правил формування «дерева цілей». Останнє підприємства можуть застосувати у якості основи цілеспрямування [15, с. 21].

«Дерево цілей» – це система співвідпорядкованих цілей діяльності, які визначені або вироблені

для їх практичної реалізації. Тут цілі розташовуються одна за іншою в ієрархічному порядку, фіксуючи основні етапи, фази в процесі досягнення головної мети, сформульованої в даному нормативному акті.

Таблиця 2

Моделі для ефективного цілеспрямування експортоорієнтованих підприємств*

Напря́м	Зміст критерію відповідно до моделі цілепокладання	Наявність критерію відповідно до декларування у моделі				
		SMART	PURE	GLEAR	GROW	Інтегрована
Обов'язкова умова	Ціль має бути невідповідною, обґрунтованою, доведеною (реальною) (Reality), легальною (Legal), прийнятною в цілому (Appropriate), життєво необхідною для підприємства (Relevant)	+	+	+	+	+
	Ціль має бути позитивно сформульована (Positive)		+			+
	Ціль має мати виклик (Challenging)			+	-	+
Область використання цілей	Цілі здатні стимулювати розвиток на будь-якому рівні управління підприємством	+	+	+	-	+
Кількість цілей	Загальна кількість цілей на підприємстві необмежена	+	+	+	-	+
Правила цілеспрямування	Ціль має бути зрозумілою (Understood)	-	+	-	-	
	Ціль має бути конкретною (Specific)	+				+
	Ціль має бути досяжною (Achievable)	+	-	-	-	+
	Кожна ціль повинна бути записана як чіткий, визначений результат (Recorded)	-	-	+	+	+
	Ціль має симулювати розвиток незалежно від зміни менеджменту чи керівника (Relevant)	-	-	-	-	+
	Ціль має бути вимірною (Measurable)	+				-
	Ціль має бути прийнятною з точки зору навколишнього середовища, екологічною (Environmentally Sound)	-	-	+	-	+
	Ціль має бути етичною (Ethical)		+			+
Часовий діапазон	Ціль повинна бути чітко визначена в часі і мати конкретні часові рамки (Timed-bound)	+	-	-	-	+
Збалансованість	Цілі мають відповідати ключовій ідеології підприємства (Relevant)	+	-	-	-	+
	Цілі мають корегувати з баченням (Relevant)	+				+
Напря́м дії	Розстановка цілей: визначення цілей на короткий період, на найближче майбутнє, на довгострокову перспективу (Goal)	-	-	-	+	+
	Огляд та список всіх можливих варіантів досягнення цілі (Options)	-	-	-	+	+
	Наміри: те, що слід зробити й коли зробити (Way/Will)	-	-	-	+	+
	Визначення кількісних цілей (Measurable)	+	-	-	-	+
	Визначення якісних цілей (Measurable)	+				+
	Зосередження на подоланні конкурента (ефективно для підприємств, що зростають) (Way/Will)	-	-	-	+	+
	Зосередження на внутрішніх перетвореннях (ефективно для зрілих та великих підприємств, які потребують змін) (Way/Will)	-	-	-	+	+

* джерело: сформовано автором на основі [10; 12; 14]

Головною ідеєю щодо побудови «дерева цілей» є декомпозиція. Декомпозиція (розподіл) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям [16, с. 235].

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції». Повнота редукції – це процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу: мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня; цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети [3, с. 222].

Цілеспрямування, як другий етап процесу цілепокладання підприємства, проявляється й у тому, що стосовно задач, які є основою дерева цілей, встановлюються окремі роботи, визначаються засоби та терміни виконання. Кожен захід повинен відповідати цілям вищого рівня і бути матеріально підкріпленим і для кожного заходу повинні бути визначені витрати та очікуваний ефект.

Оскільки не існує універсальних методів побудови «дерева цілей», то способи його побудови на

експортоорієнтованих підприємствах залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Етап ціледосягнення, як третій в процесі цілепокладання, може будуватися на різних принципах: як, зокрема, на принципі «мета виправдовує засоби» або «оптимальні засоби для оптимальної мети». Однак, перший принцип можна віднести до суто виробничого, що не враховує властивості, системи цінностей суб'єктів процесу досягнення мети і наслідків досягнення мети. Якщо використовуються засоби не сумісні з цінностями учасників процесу, то цінність досягнутої мети може бути навіть негативною: не всякі засоби годяться для досягнення мети [17].

На етапі ціледосягнення в процесі цілепокладання важливо визначати цільові пріоритети в діях. При визначенні пріоритетності завдань можуть бути використані:

- принцип Паретто – як правило, 20% зусиль дають 80% результатів, а інші 80% зусиль дають тільки 20% результатів;
- принцип Ейзенхауера – визначення пріоритетів на основі їх важливості і терміновості у послідовності: дуже важливі і термінові, виконувати які слід негайно; важливі, але не термінові, важливо визначити, в які терміни їх виконати; менш важливі, але термінові, вирішення яких слід делегувати підлеглим; не важливі і не термінові («довгий ящик» або сміття).

Орієнтиром для експортоорієнтованих підприємств можуть бути дві стратегії ціледосягнення: «воронка кроків» і «віяло можливостей», їх застосування ґрунтується на виявленні належності цілі до одного із типів вихідних ситуацій: задачного чи проблемного (рис. 2).

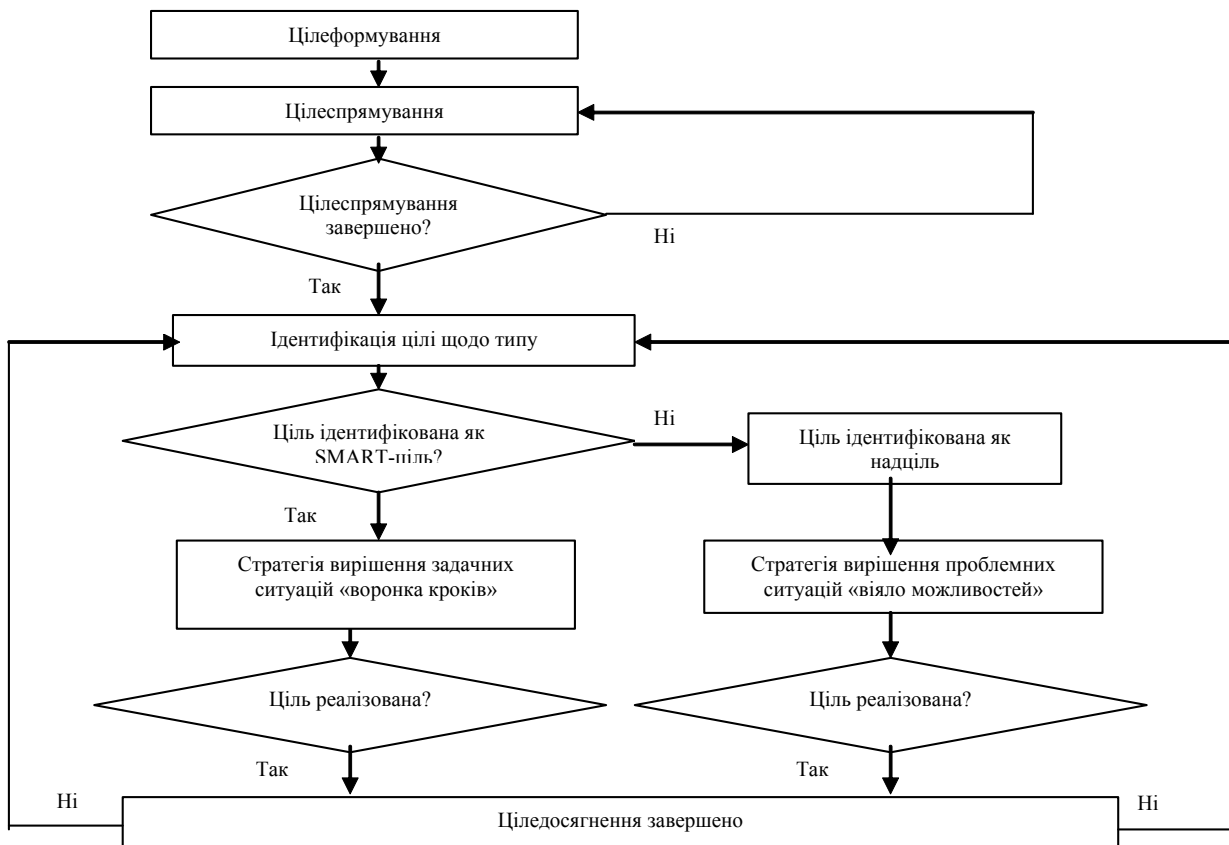


Рис. 2. Алгоритм ціледосягнення в процесі цілепокладання підприємства (джерело: сформовано автором на основі [9; 14; 16])

Задачна ситуація виникає у тому випадку, коли прагнення до будь-якої мети зустрічає утруднення і виникає потреба їх подолати, що дозволяє досягнути поставлену мету. Задачна ситуація є такою, коли ясно, що та як слід зробити для реалізації цілі, на відміну від проблемної, в якій не цілком ясно, що потрібно зробити, і тим більше зовсім незрозуміло, як це потрібно робити. Задачу можна розділити на частини (кроки), кожен з яких просуває до досягнення мети, оскільки властивістю задачі є адитивність. Стосовно до цілепокладання адитивність означає, що сума всіх виконаних кроків веде до досягнення поставленої мети. Тому задачну ситуацію можна алгоритмувати, визначити чітку послідовність виконуваних кроків. Для проблемних ситуацій, як неадитивних, чітку послідовність дій для їх вирішення визначити неможливо. Головні відмінності завдання від проблеми: завдання може бути вирішена наполовину, а проблема – тільки повністю.

Виходячи з типів ситуацій, можна умовно виділити два відповідних їм типи цілей: SMART-цілі і надцілі. SMART-цілі ідеально пристосовані для задачних ситуацій, в яких можна досить чітко і детально описати бажаний результат. Надцілі задають напрямок руху. На відміну від SMART-цілей, вони найчастіше абстрактні, невимірні, важкодосяжні, не прив'язані до часу. Єдине, в чому вони схожі зі SMART-цілями, – це релевантність (в даному випадку релевантність цінностям), проте надцілі завжди мають цінність для компанії.

Для вирішення задачних ситуацій за висновками дослідників ідеально підходить техніка SMART, зважаючи на її переваги: зручність структурування, алгоритмізація, моніторинг просування до мети, можливість програмування на досягнення мети [10].

Відповідно, для задачних ситуацій у досягненні SMART-цілей доцільно використовувати стратегію целедосягнення «воронка кроків», яку можна представити у вигляді трьох послідовно виконуваних етапів: розглобалізація завдання: визначення необхідних для досягнення цілі кроків (підзадач); формулювання виділених підзадач по SMART-критеріях; контроль за виконанням підзадач.

В свою чергу, стратегія «віяло можливостей» забезпечує цілереалізацію у проблемних ситуаціях. Для вирішення проблемних ситуацій, досягнення надцілі слід задати напрямок руху, вибрати будь-який з конкретних напрямків діяльності. Ця стратегія підходить для дій в ситуаціях конкурентної боротьби, постійної невизначеності, так як залишає більше можливостей для гнучкого реагування при зміні обставин і не створює передбачуваності наших дій, що особливо важливо в умовах конкуренції.

Етапи здійснення стратегії «віяло можливостей» у забезпеченні цілереалізації у проблемних ситуаціях включають: визначення основних напрямків руху шляхом схематичного зображення «віяла можливостей»; вибір найбільш оптимального на даний момент часу напрямку, визначення одного невеликого кроку в цьому напрямі (тут доречно використовувати техніку SMART, так як цей крок носить характер короткостроковості і може бути визначений за допомогою SMART-критеріїв); виконання кроку в обраному напрямку і оцінка карти «віяла можливостей» з точки зору виконаної дії, досягнутих (або відсутніх) результатів, а у разі необхідності використати можливість швидкої зміни траєкторію руху, напрямку і вибрати інший шлях у відповідності з отриманим.

В цілому ж, цілепокладання в функціонуванні експортоорієнтованих підприємств має орієнтуватися на переважаючі особливості партнерів на міжнародних ринках, оскільки власне «цільовий підхід» в управлінні, що розглядається як цілісна філософія, представлена на практиці як:

- управління за результатами в розробках фінських менеджерів [18];
- спільне вироблення рішень і постановки цілей групою, а також як менеджмент «однієї хвилини» – в роботі американських і японських менеджерів [19];
- співучасть працівників в виробничих радах в фірмах Німеччини [20] та ін.

Висновки. Сприйняття цілепокладання як процесу дозволяє надати останньому динаміки й здійснити трансформацію об'єкту управління із заданого стану у бажаний, а для виконання процесу цілепокладання важливим є його структуризація. Виділення етапів цілепокладання мотивується тим, що між поставленою ціллю та результатом знаходиться сукупність способів досягнення цих результатів, а постановка цілі потребує і вироблення способів її досягнення, що призвело до необхідності виділення в процесі цілепокладання етапу цілеспрямування, як проміжного між етапами цілеформування та ціледосягнення.

Виявлені підходи до цілеформування за типами цілепокладання, надані характеристики моделей для ефективного цілеспрямування та сформована на їх основі інтегрована модель, яка включає сучасні різносторонні вимоги до цілей, запропонований алгоритм ціледосягнення завбачають підвищення якості процесу цілепокладання в управлінні експортоорієнтованими підприємствами. Формування відповідного механізму цілепокладання вказаних підприємств виступатиме предметом наступних досліджень.

Література

1. Гриценко А.А. Наука и искусство институционального строительства / А.А. Гриценко // Институциональна архітектура та механізми економічного розвитку : матеріали наукового симпозиуму. – Х. : ХНУ, 2005. – С. 20–31.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Долгоруков А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем [Электронный ресурс] / Долгоруков А.М. – 2004. – Режим доступа : <http://www.i-u.ru/biblio/archive/dolgoukovstrategicheskoe/default.aspx>
5. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: менталитет и практика бизнеса / А.М. Иванов, Д.М. Шустерман. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 379 с.
6. Целеполагание / Центр управления финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://center.ru>

7. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент / Б. Г. Литвак. – М. : Юрайт, 2013. — 507 с.
8. Колесніков Б. Співвідношення понять «ціле покладання», «планування» і «прогнозування» в державному управлінні [Електронний ресурс] / Б. Колесніков, О. Саєнко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 3. – С. 13–19. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_4
9. Овчаренко Є.І. Можливості використання інструментарію штучного інтелекту при узгодженні цілей у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Є. І. Овчаренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 345–350. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_12_50.
10. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент : учеб. пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бехтерев, Т.В. Телегина ; под. ред. Г.А. Архангельского. – М. : Маркет ДС, 2010. – 288 с.
11. Кочнев А.Ф. Целеполагание как ключевая проблема менеджмента [Електронний ресурс] / Александр Кочнев // В поисках смысла. – М., 2011. – Режим доступу : <http://kochnev-a-f.livejournal.com/23783.html>.
12. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – М. : Дело АНХ, 2010. – 432 с.
13. Пригожин А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы / А.И. Пригожин // Обществ. науки и современность. – 2001. – № 2. – С. 5–19.
14. Стратегический менеджмент: Стандарт третьего поколения / под ред. Петрова А.Н. – СПб : Питер, 2015. – 400 с.
15. Баев И.А. Исследование и оптимизация потоковых процессов на промышленном предприятии / И.А. Баев, А.Г. Бутрин // Вестник УГТУ-УПИ. – 2005. – № 6. – С. 21–25.
16. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2006. – 864 с.
17. Яценко Ю. Г. Особенности целеполагания проектной деятельности на разных уровнях зрелости бизнеса [Електронний ресурс] / Ю. Г. Яценко, С. И. Неизвестный // Управління розвитком складних систем. - 2011. – Вип. 8. – С. 75–84. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2011_8_18
18. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне. – М. : Прогресс, 1988. – 320 с.
19. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Синк Д.С. ; [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1989. – 258 с.
20. Журавлев П.В. Одноминутный менеджер и жизненное равновесие / В.П. Журавлев; Д. Эдингтон, К.М. Бланшар. – М. : Попурри, 2002. – 143 с.

Надійшла 15.11.2016; рецензент: д. е. н. Васильківський Д. М.