

ТЕМА 2. МЕТА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Орієнтири в управлінні змінами підприємства
2. Цілі підприємства: типологія та вимоги до них
3. Стратегічна прогалина.

1. ОРІЄНТИРИ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток організації передбачає, що у неї є певні цілі та мотиви життєдіяльності.

Всю сукупність орієнтирів діяльності організації можна поділити на три основні типи:

1. Ідеали – орієнтири, як ми не розраховуємо досягти в найближчий час, але допускаємо наближення до них. До ідеалів можна віднести бачення та місію організації.

2. Цілі – найбільш загальні орієнтири діяльності організації в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в своїй найбільшій частині.

3. Завдання – конкретні, кількісно-вимірювальні орієнтири, описи серій робочих функцій, які визначають форму та час виконання завдання.

Бачення або візія - це уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, яке може бути досягнуте за сприятливих умов його функціонування.

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить своє віддзеркалення в місії, яка є основоположною програмною заявою, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку.

Зростаюче значення концепцій бачення визначається наступними факторами:

- бачення є дієвим засобом мотивації працівників, організацій, особливо великих, децентралізованих, воно допомагає об'єднувати їх діяльність в єдиному напрямку.

Только мечта примеряет нас с действительностью. (Эрих Мария Ремарк)

- бачення створює почуття перспективи в діяльності організації, забезпечує наступництво її цілей, створює імпульси для постійного прогресу.

Вимоги до бачення:

- воно повинно надихати (воно повинно бути захоплюючим і малювати картину того, до чого варто прагнути; воно повинно містити елементи виклику);

- воно повинно бути простим – як спогад або зображення (стратегічні плани часто такі складні, що ніхто крім високоінтелектуальних керівників-розробників не може їх відтворити);

- воно повинно бути щирим (люди легко відчують нещирість, фальшивість);

- воно повинно бути хоча б в невеликій мірі реалістичним і заслуговувати довіри;

- люди повинні також знайти своє місце в баченні (чим чіткіше вони уявляють власний внесок, тим легше ними керуватимуть)

- бачення дає орієнтири, які можуть служити основою визначення рівня зазіхань в процесі стратегічного планування.

На відміну від *бачення у місії* є своя фінішна межа – **період часу, за який вона повинна бути виконана**. Цей термін повинен бути доступним для огляду, щоб *теперішнє покоління працівників змогло побачити результати своєї праці*.

В широкому розуміння місія розглядається як констатація філософії та призначення, суті існування підприємства. У вузькому розумінні вона розглядається як сформульоване твердження стосовно того, для чого або за якої причини існує підприємство.

Призначення місії:

місія дає уявлення про те, що собою являє підприємство (закріплений за ним певний імідж), до чого воно прагне, які засоби готове використовувати в своїй діяльності і т.д..

Для забезпечення якісного формулювання місії підприємства в ній повинні знайти віддзеркалення наступні характеристики:

- **цільові орієнтири** підприємства: те, на рішення яких завдань воно націлене в довгостроковій перспективі;
- **сфера діяльності підприємства**, який продукт воно пропонує покупцям, і те, на якому ринку здійснюється реалізація цього продукту;
- **філософія підприємства**, що знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті;
- **можливості і способи здійснення діяльності підприємства**, що відбивають те, у чому його сила, в чому його відмінні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології підприємство виконує свою роботу, які для цього є know - how і передова техніка.

Фактори розробки місії:

- історія розвитку фірми;
- стиль поведінки і керівництва власників управлінського персоналу;
- стан середовища функціонування;
- наявні ресурси фірми;
- особливості та відмінності притаманні фірмі.

Підходи до змісту місії:

1. Акцент на інтересах, очікуваннях і цінностях споживачів, орієнтованих на перспективу (формулювання місії компанії Форд – «надання людям дешевого транспорту»).

Стосується таких напрямів:

- ринки на яких працювала фірма;
- методи виходу й функціонування на ринку;
- технологія виробництва;
- політика зростання та фінансування фірми;
- турбота про кожного з працівників;
- публічне проголошення переконань та цінностей.

2. Акцент на якості – поняття, яке розкривається з різних аспектів, даючи уявлення про підприємство, її продукцію, стиль керівництва і менеджменту, характер роботи.

Стосується таких напрямів:

- Досягнення високої майстерності в усіх сферах – в цілях продукції, послугах, людях і стилях життя;
- Мета – стати високотехнологічною компанією;
- Якість – невід'ємна частина продукції, робочого оточення і людей;
- Професійний менеджмент, повна довіра до людей, підтримка творчості, обґрунтованого ризику;
- Чесність та відкритість, робота в єдиній команді;
- Ми хочемо мати можливість сказати, що наша компанія – прекрасне місце для роботи, що вона підтримує і визнає індивідуальні досягнення.

Основні функції місії полягають в наступному:

- підвищення соціальної ролі підприємства;
- формування представлення вищих менеджерів про напрями довгострокового розвитку підприємства;
- зниження ризику недалекогоглядного управління і ухвалення нерациональних рішень;
- надання підприємству таких індивідуальних рис, які дозволять швидко розпізнати його на ринку і виділити серед конкурентів і партнерів;

- визначення ролі, цінностей, що сповідуються, цілей, що переслідуються, і областей діяльності підприємства на ринку;
- орієнтація при виборі стратегії, плануванні, організації мотивації і контролі діяльності підприємства і побудові його стосунків з оточенням.

2. ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА: ТИПОЛОГІЯ ТА ВИМОГИ ДО НИХ

Цілі - це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Особливості цілей:

1. Цілі використовують для встановлення стандартів для оцінки ефективності підприємства, дають загальний орієнтир для діяльності.
2. Метою може бути або придбання, або збереження певних факторів.
3. Цілі завжди ґрунтуються на гіпотезах розвитку в майбутньому, тому їх обґрунтованість залежить від точності цих гіпотез.
4. Чим більше віддалений період розглядається, тим вища невизначеність майбутнього, тим в більш загальній формі повинні ставитися цілі.

Фази розробки цілей:

1. Виявлення та аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні.
2. Встановлення цілей для підприємства в цілому.
3. Побудова ієрархії цілей (за часом і структурою).
4. Встановлення індивідуальних цілей.

Головні критерії якості цілей (вимоги до них):

1. Досяжність цілей. В них повинен міститися певний виклик для працівників, вони не повинні бути надто нереалістичними, щоб уникнути демотивації.

2. Гнучкість цілей і наявність простору для їх корегування в зв'язку з непередбачуваними змінами.
3. Вимірюваність цілей. Цілі повинні бути так сформульовані, щоб їх можна було кількісно вимірювати або можна було оцінити рівень їх досягнення іншим об'єктивним способом.
4. Конкретність цілей. Мета повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в який термін її необхідно досягти і хто її буде досягати.
5. Орієнтація цілей в часі. В першу чергу формулюються довгострокові цілі, потім розробляються середньо- та короткострокові цілі для забезпечення довгострокових.
6. Сумісність цілей. Сумісність передбачає їх узгодженість між собою і, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковими.
7. Прийнятність цілей для основних суб'єктів впливу на підприємство і, в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягти.

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють **побудові «дерева цілей»** підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на під цілі, завдання та окремі дії.

Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства.

Генеральна мета підприємства (на відміну від місії) повинна містити чіткі кількісні і якісні характеристики у вигляді найважливіших показників діяльності підприємства, які необхідно досягти на кінець планованого періоду.

Напрямки встановлення цілей

1. Сфера доходів:

- прибутковість (прибуток, рентабельність, дохід на акцію);
- положення на ринку (частка ринку стосовно конкурента, обсяг продажу, частка окремих продуктів в загальному обсязі продаж);
- продуктивність (видатки на одиницю продукції, матеріаломісткість, обсяг продукції, що виробляється на одиницю продукції);
- фінансові ресурси (показники, що характеризують структуру капіталу, рух грошей на підприємстві);
- потужність підприємства (цільові показники, що стосуються розміру потужностей кількості одиниць техніки);
- розробка, виробництво продукту та оновлення технологій (терміни введення в дію нового обладнання, терміни та обсяги виробництва продукції, термін введення нового продукту на ринок, якість продукту і т.д.).

2. Сфера роботи з клієнтами:

- робота з покупцями (швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг від покупців..);

3. Сфера роботи із співробітниками:

- зміни в організації та управлінні (терміни організаційних змін, соціально-психологічний рівень);
- людські ресурси (кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації);

4. Сфера соціальної відповідальності:

- здійснення допомоги суспільству (обсяг благодійності).

3. СТРАТЕГІЧНА ПРОГАЛИНА

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають

прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних в конкурентоспроможні напрямки діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту.

Для закриття (заповнення) стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за такими параметрами:

положення на ринку	} як зовнішні характеристики
конкурентоспроможність	
прибутковість	} як внутрішні характеристики
ефективність виробництва	
можливості розвитку (в т.ч. фаза «життєвого циклу»)	
завершеність дослідження та розробок	

Метою проведення аналізу є отримання відповідей на такі запитання:

Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?

Чи треба скорочувати асортимент?

Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?

Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?

Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?

Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи ФОПСТИЗ?

Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, високоефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?

Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?

Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?

Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з метою покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».