

УДК 658.8.76

МОДЕЛЮВАННЯ ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В. Антонів

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
E-mail: w_antoniw@rambler.ru*

Аналізується та обґрунтовується необхідність розроблення місії та системи цілей інноваційного підприємства. Проводиться класифікація цілей за напрямками діяльності. Дається характеристика процесу управління за цілями. Розроблено блок-схему процесу управління за цілями інноваційного підприємства.

Ключові слова: інновація, місія, система цілей, розроблення цілей.

Стратегічне управління інноваційною економіко-виробничою системою – це процес розроблення стратегій та системи управління для успішної її реалізації. Він надзвичайно важливим в діяльності підприємства.

Як зазначив Генрі Чесброу в книзі «Відкрита інновація» [1] існують дві стратегічні помилки, що здійснюють компанії на шляху впровадження новинок. Перша полягає в переконаності компанії в тому, що для новинки існує ринок, а насправді його немає. Друга помилка має місце, коли компанія вважає, що немає ринку для технології, що розробляється, а такий ринок існує.

У межі першої помилки зазвичай потрапляють компанії, які збираються запропонувати свою новинку колу споживачів, що вже склався. Вони вважають, що раз споживачі використовують попередню версію продукту, то покращений його різновид їм теж сподобається. Проте цього не відбувається. Починають діяти ряд причин: чи то новий продукт виявляється дуже складним, чи то дуже дорогим, чи то взагалі – недоречним на даному ринку.

Здійснення другої помилки відбувається під час відмови компаній від вельми перспективних ідей, вважаючи, що їх споживачам такий продукт не знадобиться (забуваючи про те, що є ще інші споживачі).

Найуспішніші інновації з'являються тоді, коли компанії вдається одночасно уникнути цих двох помилок. Як це зробити?

Саме тому стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації. Його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується цілей і засобів. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися.

Основна загальна ціль підприємства – чітко виражена причина його існування – визначається як його місія.

Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії – виступати для керівництва основою, орієнтиром для прийняття всіх наступних рішень.

Завдання формулювання місії компанії включає не тільки визначення видів бізнесу і ринків, з якими пов'язана її діяльність. У неї необхідно включити також способи та методи, за допомогою яких компанія збирається розвиватися в майбутньому та вирішувати проблеми, які виникатимуть перед нею. Це одне з найважливіших прагматичних завдань, які

стоять перед вищим керівництвом компанії. Надалі, на базі повністю формалізованої місії компанії, можна детальніше розробити конкретні тактичні стратегії, стратегічні плани компанії та інші документи.

Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система, яка існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, тому його місію необхідно шукати в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства.

Найбільші проблеми часто виникають на стадії усвідомлення різної пріоритетності цілей. Тобто факт, що не можна одночасно і людство ошчасливити, і грошей заробити, не відразу сприймається на різних рівнях керівництва.

Ці цілі реалізуються послідовно (або одна може стати результатом реалізації іншої). При цьому вибрана пріоритетна ціль повинна відповідати очікуванням зовнішнього середовища або ринку. Отже, прибуток цілком визначається як внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва, тому він не може бути місією підприємства.

Існує широке і вузьке розуміння місії. У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатування філософії, призначення і задуму існування організації, яка визначає цінності, вірування і принципи. У відповідності до них організації буде здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організація має намір здійснювати, а також тип організації, якою вона має намір стати. Філософія організації рідко змінюється. Що стосується другої частини місії, то вона може змінюватись в залежності від глибини змін, що проходять в організації і в середовищі її функціонування.

В тому випадку, якщо мається на увазі вузьке розуміння місії, то вона розглядається як сформульоване твердження відносно того, для чого і за якою причиною існує організація. Таким чином місія розуміється як твердження, яке розкриває суть існування організації, в якій проявляється різниця даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія, хоча і має завжди загальну філософську суть, обов'язково несе в собі те, що робить її унікальною в своєму роді, та дає можливість охарактеризувати саме ту організацію, в якій вона була розроблена.

Розроблення місії є початковою точкою будь-якого вдосконалення системи управління. Формулювання місії повинне бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Часто вона виражається у вигляді гасла.

Ф.Котлер вважає, що при визначенні місії організації слід враховувати п'ять чинників [2]:

1. історію організації, в процесі якої вироблялася її філософія, формувалися профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.п.;
2. стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;
3. стан зовнішнього середовища;
4. ресурси, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей;
5. відмітні особливості, якими володіє організація.

Визначення місії може складатися з наступних основних елементів:

1. **Визначення області конкуренції.** Галузевий напрям включає перелік сфер господарської діяльності, в яких збирається працювати фірма. Споживчий напрям визначає коло клієнтів, яких обслуговуватиме фірма. Географічний напрям характеризує країни і регіони, в яких могла б працювати компанія.

2. **Стратегічне бачення.** Стратегічне бачення компанії припускає визначення ключових показників, яких фірма прагне досягти в майбутньому. Стратегічне бачення може описувати як кількісні, так і якісні показники, які визначають основні напрями розвитку компанії. Крім того, стратегічне бачення дозволяє суб'єктам зовнішнього середовища (клієнтам, партнерам, контрагентам) оцінити наміри компанії, які вимагають подальші дії на ринку і перспективи розвитку взаємин.

3. **Компетентність персоналу і конкурентні переваги.** Місія визначає суть загальнокорпоративних цінностей. До них відносяться спеціальні знання і навички, якими володіє фірма, які дозволяють їй запропонувати клієнтам кращі товари і послуги.

4. Основні зацікавлені групи. Місія визначає групи осіб і організацій, співпрацюючи з якими компанія сприятиме своєму процвітання. Встановлює вимоги цих груп та формулює пріоритети роботи менеджерів.

Крім того, в розширене формулювання місії можуть увійти:

- перелік основних видів діяльності;
- основні конкурентні переваги, яких планується досягти;
- основні конкурентні недоліки, які планується усунути в першу чергу.

При розробці місії можна вибрати один з варіантів визначень, приведених нижче.

- Місія-призначення – вузьке, але конкретне розуміння і позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їх споживачів; причини виникнення і сенсу існування підприємства.

- Місія-орієнтація – широкий, розгорнений виклад системи цінностей, яких дотримується керівництво і персонал фірми, що дає загальні уявлення про поведінку фірми, її відносини зі споживачами і партнерами.

- Місія-політика – концентрація головних цілей і чітке уявлення про розвиток фірми в найближчий період і в перспективі, бачення майбутнього стану фірми.

- Місія-опис продуктів – може бути побудована на основі як продуктового, так і ринкового визначення бізнесу компанії.

Важливою умовою формулювання місії є розуміння та ухвалення її більшістю співробітників компанії. Це забезпечить те, що цілі та інтереси окремих осіб, які беруть участь у діяльності компанії, будуть підпорядковані цілям компанії, як єдиного цілого.

Тому дуже важливо залучити всіх ключових співробітників компанії в процес розроблення місії. Сюди належить вище керівництво, начальники структурних підрозділів (відділів, департаментів) і провідні фахівці.

Часто в літературі вказується, що розроблення місії повинно проводитися на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища [3]. Оскільки зовнішнє та внутрішнє середовище надають практично необмежену кількість інформації, то виділити з неї необхідні дані можна тільки тоді, коли використовуватимуться так звані «фільтри». Найбільш корисною з них є якраз місія організації. Тому ще до початку цілеспрямованого аналізу середовища необхідно сформулювати попереднє формулювання місії, а тільки потім уточнювати її відповідно до результатів процесу розроблення місії. Попереднє формулювання може бути отримано дуже просто – необхідно сказати однією пропозицією те, чим займається або хоче займатися підприємство.

Порівнюючи місії різних організацій, можна відмітити, що всі вище перераховані елементи не тільки допускають масу варіацій, але нерідко сильно міняються на певних етапах розвитку однієї і тієї ж компанії. Для практики бізнесу характерним є наступний парадокс: з одного боку, керівники багатьох компаній усвідомлюють безперечну важливість визначення основних стратегічних цілей, з іншого боку, існує дуже мало фірм з добре структурованим набором цілей. Ті ж, які їм володіють ним, далеко не завжди повністю задоволені результатами своєї діяльності. Пояснити цей парадокс досить просто. Річ у тім, що розроблення адекватного набору стратегічних цілей – складне і трудомістке завдання. Для того, щоб співробітники даної компанії згодом швидше засвоїли принципи і базові елементи методик, які впроваджуються, їх пояснення істотно спрощуються. До того ж набір стратегічних цілей для кожного бізнесу унікальний. В такому наборі здійснюється синтез думок різних менеджерів, проведений з урахуванням специфічних особливостей функціонування тієї або іншої конкретної компанії.

Внаслідок цього місії бувають різними. В цьому можна переконатися, ознайомившись із заходами, приведеними в таблиці 1.

Таблиця 1

Компанія	Місія
Human Approach	Ми мобілізуємо вашу внутрішню енергію і фокусуватимемо її на досягненні однієї з основних цілей вашої організації – розвитку
Eastman Kodak	Стати світовим лідером в хімічному та електронному зображенні
XEROX	Ми виготовляємо офісне устаткування Ми допомагаємо підвищити продуктивність праці офісних установ
Корпорація «Довгань»	Захищена якість, захищене здоров'я
Microsoft Business Solutions	Допомагати партнерам і клієнтам в побудові швидкорослого, прибуткового і надійного бізнесу, забезпечуючи їх новітніми інформаційними та управлінськими технологіями

Отже, наявність місії дозволяє власникам узгодити напрямок і пріоритети розвитку підприємства; постачальникам і партнерам підприємства – зрозуміти, яке місце прагне підприємство зайняти на ринку; персоналу підприємства – усвідомити себе згуртованим колективом, об'єднаним спільною метою, відчуті свою значимість, отримати моральні стимули праці; споживачам продукції підприємства – з розумінням і зацікавленістю слідкувати за діяльністю підприємства, яке може задовольнити їх потреби; суспільству в цілому – зрозуміти соціальне спрямування підприємства.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі. Через них здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення. Тільки в цьому випадку вони стають вагомою частиною стратегічного планування.

Визначення цілей – дуже важливий етап планування, оскільки досягненню цих цілей буде підпорядкована вся подальша діяльність організації.

Ціль – конкретний стан окремих характеристик організації. На їх досягнення направлена її діяльність, оскільки вони є бажаними для організації [4].

Цілі інноваційної організації визначаються після отримання формулювання місії. Місія дає можливість встановити, які цілі необхідно поставити, щоб діяльність підприємства відповідала його місії, одночасно «відсікаючи» частину можливих цілей.

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрям розвитку компанії в конкретні завдання, які пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі є зобов'язанням управлінського апарату, яке дає змогу добитися певних результатів у встановлений час [5].

Якщо цілі невірні або погано визначені, це може призвести до дуже серйозних негативних наслідків для організації. Слід виділити декілька ключових вимог, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі повинні бути досяжними. Вони не повинні бути надто легкими, а також нереалістичними, такими, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців.

По-друге, цілі повинні бути гнучкими. Цілі належить встановлювати таким чином, щоб вони залишали можливість для їх корегування у відповідності з тими змінами, які можуть відбуватися в оточенні.

По-третє, цілі повинні бути вимірними. Вони мають сформулюватись таким чином, щоб їх можливо було кількісно виміряти, або оцінити, чи була ціль досягнута якимось іншим об'єктивним способом. Якщо цілі невимірні, то вони породжують протиріччя, перешкоджають процесу оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, володіючи необхідною специфікацією, яка дозволяє однозначно визначити, в якому напрямку повинно відбуватись функціонування

організації. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності. В які строки та хто повинен досягати її. Чим більш конкретна ціль, тим легше виразити стратегію її досягнення.

По-п'яте, цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі – довгостроковим. Проте часова сумісність не є єдиним напрямком встановлення сумісності цілей. Важливо, щоб вони не суперечили одна одній.

По-шосте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, котрі визначають діяльність організації, особливо для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати бажання та потреби працівників.

Правильно організований процес визначення та розроблення цілей інноваційної економіко-виробничої системи припускає проходження чотирьох фаз [6, 7]:

1. Виявлення й аналіз тенденцій зовнішнього середовища. Встановлення системи цілей підприємства в значній мірі залежить від зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Виявлення тенденцій розвитку зовнішнього середовища, зокрема економіки, соціальної та політичної сфер, науки й техніки, дає можливість визначити систему цілей відповідно до сформованого передбачення.

2. Встановлення загальної мети організації. Під час визначення мети основною проблемою є визначення пріоритетності цінностей і прагнень різних суб'єктів, які беруть участь у діяльності підприємства. Інколи управління інноваційною організацією зводиться до того, що керівництво визначає тільки загальні цілі. На цьому його роль в управлінні інноваціями закінчується. Одночасно з тим розвиток інноваційної економіко-виробничої системи покладається на досвід та інтуїцію дослідників.

3. Побудова ієрархії цілей. Для ефективного управління підприємством систему цілей доцільно представити як певну ієрархію («дерево» цілей). Головні цілі визначаються на тривалу перспективу. Вони відповідають концепції розвитку підприємства та основним його напрямкам. На основі головних цілей розробляють специфічні цілі: цілі конкретних сфер діяльності; цілі розвитку функціональних сфер (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, дослідження і розвиток); цілі філій і дочірніх підприємств. Суперечливість множини паралельних цілей не страшна, якщо кожна з них окремо не суперечить головній. Множина цілей має бути субординованою по відношенню до головної в схемі «дерева» цілей. Ієрархія цілей грає дуже важливу роль. Вона встановлює «зв'язність» організації і забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів на досягнення цілей верхнього рівня [3].

4. Визначення індивідуальних цілей. Для досягнення логічної завершеності ієрархії цілей необхідно довести кожен ціль до відповідного виконавця, вказавши термін досягнення цілі.

Для визначення правильності формулювання стратегічних цілей, можна використовувати просте правило – SMART-принцип. Відповідно до нього цілі повинні бути:

- Конкретними (Specific);
- Вимірними (Measurable);
- Узгодженими (Agreeable, Accordant);
 - а) з місією компанії;
 - б) між собою;
 - в) з тими, кому належить їх виконувати.
- Досяжними (Realistic);
- Визначеними в часі (Timebounded);

Множина сфер діяльності підприємств, різні стани зовнішнього середовища, місія та інші фактори функціонування зумовлюють різноманіття цілей економіко-виробничої системи. Серед науковців не існує єдиної думки щодо класифікації цілей.

У різних авторів існують різні класифікації. Приблизно співпадає тільки класифікація за часом, на яку встановлюються цілі. Зазвичай виділяють два типи цілей: довгострокові і короткострокові [3,5]. Оскільки цілі істотно розрізняються за змістом, то їх розділення на

короткострокові та довгострокові має принципове значення. Для короткострокових характерна велика конкретизація та деталізація, чим для довгострокових. Іноді між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються проміжні цілі – середньострокові.

Така класифікація є дещо обмеженою, оскільки не враховує багатьох факторів.

Більш конкретизованою є класифікація, подана у [8]. Основні класифікаційні ознаки: період установа, зміст, функціональна структура, середовище, пріоритетність, вимірність, повторюваність, ієрархія, стадії життєвого циклу. Проте і ця класифікація є неповною.

На нашу думку, найбільш широкою серед існуючих є класифікація З.Є. Шершньової [9]. Цілі управління автор класифікує за наступними ознаками:

- за спрямованістю дій – зовнішні та внутрішні;
- за часовими характеристиками – коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- за напрямками діяльності – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за можливістю їх повного здійснення – „цілі створення” та „цілі розвитку”;
- за охопленням рівнів управління – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за відповідною спрямованістю на види діяльності – стратегічні, тактичні, оперативні;
- за характеристикою діяльності – цілі функціонування та цілі розвитку;
- за ступенем оновлення – цілі підтримки наявного рівня, поступової зміни окремих елементів системи та оновлення системи в цілому;
- за впливом на окремі елементи підприємства – виробничі та управлінські; останні в свою чергу можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, кадрові, постачання);
- за пріоритетами – основні, побічні та підтримувальні;
- за вимірюваністю – кількісні та якісні.

Однак дана класифікація є далекою від досконалості, адже її складність зумовлюється складністю формування цілей.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для організації, для її підрозділів, а також для всіх її членів. Однак з вимоги обов'язковості цілей ніяк не виводяться їх вічність та незмінність. Вже раніше говорилося, що в силу динамізму середовища цілі можуть змінюватися. До проблеми зміни цілей можна підходити наступним чином: цілі корегуються за вимогою обставин. В цьому випадку процес зміни цілей носить виключно ситуаційний характер. Однак багатьом організаціям застосовують підхід систематичного попереджуваного змінювання цілей. При такому підході встановлюються в організації довгострокові цілі. На базі цих довгострокових цілей розробляються деталізовані короткострокові цілі. Досягнувши цих цілей, розробляються нові довгострокові цілі. При цьому в цілях враховуються ті зміни, що відбуваються в середовищі, а також зміни, які відбуваються в наборі й рівні вимог до організації зі сторони суб'єктів впливу. Короткострокові цілі визначаються на основі нових довгострокових цілей. Досягнувши їх, знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. Оскільки вони регулярно змінюються, то при такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей. Однак регулярно відбувається корегування курсу з врахуванням виникаючих нових обставин і можливостей, оскільки постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація.

Саме тому в світовій практиці популярним методом управління виявився метод управління за цілями. Він може поєднати планування і контроль. Першим, хто опублікував концепцію управління за цілями був Пітер Друкер. Це був метод підвищення ефективності організації. Він вважав, що кожний керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі. Вони забезпечуватимуть підтримку цілей керівників, які

знаходяться на більш високому рівні. Друкер припускав, що цей процес допоможе кожному керівнику отримати чітке уявлення про те, що очікує від нього організація а також про цілі організації та цілі його керівника. Цей процес також вивчав Дуглас МакГрегор. Він підійшов до розгляду цієї проблеми з іншої сторони. МакГрегор вважає, що метод управління за цілями необхідний, оскільки дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не індивідуальних якостей. Тому він пропонує кожному керівнику встановлювати конкретні виробничі цілі й засоби їх досягнення сумісно зі своїм керівництвом. Після визначення періоду часу керівник й підлеглий змогли б оцінити фактичні показники роботи, порівнюючи їх зі встановленими контрольними показниками.

Розіб'ємо процес управління за цілями на ряд взаємозалежних етапів:

1. розроблення чітких формулювань цілей;
2. розроблення реалістичних планів дій на їх досягнення;
3. систематичний контроль, перевірка та оцінка результатів діяльності інноваційної системи;
4. прийняття корегуючих змін.

Даний процес розбивки є досить умовним, оскільки в реальній дійсності вони тісно взаємопереплетені між собою. Чітко виокремити один з них є надзвичайно важко.

Спробуємо охарактеризувати кожен з цих етапів та проаналізувати дії, що проходять в середині них.

Перший етап – розроблення цілей. Вище керівництво формулює початкову місію M інноваційної організації на певний період w . Після цього розробляються довгострокові (LC^w) та короткострокові i -ті цілі (C_j^{iw}) як для себе, так і для робітників наступного нижчого j -го рівня по ланцюгу команд.

У загальному вигляді i -та ціль може бути сформульована у вигляді формалізованої конструкції $C_j^{iw} = (c_{j1}^{iw}, c_{j2}^{iw}, \dots, c_{jq}^{iw})$, де c_{j1}^{iw} – декларативна частина формулювання цілі, $c_{j2}^{iw}, c_{j3}^{iw}, \dots, c_{jq}^{iw}$ – цільові показники. Ціль C_j^{iw} є елементом системи цілей j -го рівня керування w -го періоду $C_j^w = (C_j^{1w}, C_j^{2w}, \dots, C_j^{mw})$, що в свою чергу є елементом загальної системи цілей w -го періоду $C^w = (C_1^w, C_2^w, \dots, C_m^w)$, яка упорядкована у вигляді ієрархічної структури («дерева» цілей).

Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією. Це забезпечить розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Крім вияснення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам чого саме вони потребують для досягнення встановлених цілей (P_j^{iw}).

Другим етапом виступає процес планування дій, що можна розбити на стадії:

1. Визначення основних задач. У загальному вигляді k -та задача може бути сформульована у вигляді $Z_j^{kw} = (z_{j1}^{kw}, z_{j2}^{kw}, \dots, z_{jl}^{kw})$, де z_{j1}^{kw} – основна задача, що поставлена перед j -ю ланкою, $z_{j2}^{kw}, z_{j3}^{kw}, \dots, z_{jl}^{kw}$ – заходи, необхідні для реалізації задачі. Ціль Z_j^{kw} є елементом системи задач j -го рівня керування w -го періоду $Z_j^w = (Z_j^{1w}, Z_j^{2w}, \dots, Z_j^{pw})$, що в свою чергу є елементом загального комплексу задач w -го періоду $Z^w = (Z_1^w, Z_2^w, \dots, Z_m^w)$.

2. Встановлення взаємозв'язків, які мають вагоме значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з визначенням операцій з загальних позицій та створення календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.

3. Уточнення ролей та взаємозв'язків, а також делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.

4. Оцінка витрат часу, який необхідний для виконання k -ої роботи j -ої ланки в w -му періоді τ_j^{kw} . ($t \leq \tau_1^{kw}$)

5. Визначення ресурсів, що необхідні для кожної операції R_j^{kw} . Суттєвим значенням для керівництва є визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету інноваційної економіко-виробничої системи.

6. Перевірка термінів і корегування плану дій. Щоразу після поточного аналізу визначається ефективність дій та стан системи i -ої цілі L_j^{iw} .

Доцільно охарактеризувати множину станів Y , в якому може перебувати система, наступними підмножинами: ідеальний стан системи (Y_1), ефективний стан (Y_2), задовільний (Y_3), критичний (Y_4) та катастрофічний стан системи (Y_5).

Внаслідок цього керівництво зможе сформувати таку інноваційну стратегію S^w . Це приведе систему в більш прийнятний стан. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті. Всі ці корегування плану дій зроблять реалізацію поставленої цілі більш реалістичною.

Але не слід забувати, що на виконання k -го завдання впливають зміни, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі V_j^{kw} .

Етап перевірки і оцінки настає після закінчення встановленого періоду часу. Його задача – визначити рівень досягнення цілей; виявити проблеми; визначити причини цих проблем; виявити індивідуальні потреби; визначити винагороду за ефективну працю тощо.

Останнім етапом процесу управління за цілями є прийняття корегуючих заходів. Розуміючи, що цілі не були досягнуті, й переконавшись, що керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які застосувати заходи для корегування відхилень. Якщо встановлено, що поставлені цілі були неральними, то рівень очікуваних результатів роботи можливо не потрібно буде знижувати, оскільки причина невдачі може бути пов'язана не з робітником, а з іншим фактором організації, наприклад, структурою, задачами або технологіями. Якщо це так, то ці фактори повинні бути змінені в потрібну сторону. Якщо цілі були досягнуті, то процес управління за цілями може розпочатися з початку – зі встановлення цілей на наступний період.

Процес управління за цілями, врахувавши наші позначення, ми наочно відобразили за допомогою блок-схеми (див. рис.1)

Отже, управління за цілями являє собою метод поєднання планування, контролю і мотивації. Він успішно застосовується багатьма організаціями для зменшення кількості конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі. Метод управління за цілями допомагає реалізовувати стратегію шляхом покращення зв'язку між цілями підлеглих, керівників і всієї організації. Загальна правильність методу управління за цілями пояснюється дослідженнями в області постановки цілей і зворотного зв'язку. Існують докази, що продуктивність людей, які мають конкретні цілі, вища, ніж у людей, для яких цілі не встановлені. Встановлення конкретних цілей підвищує продуктивність, оскільки індивід має чіткі очікування відносно результату.

Але метод управління за цілями має і деякі недоліки. Це пояснюється тим, що залучення до участі в постановці цілей посилює мотивацію деяких робітників і підвищує їх продуктивність. Проте в окремих випадках така участь не завжди корисна і не завжди реально веде до підвищення продуктивності.

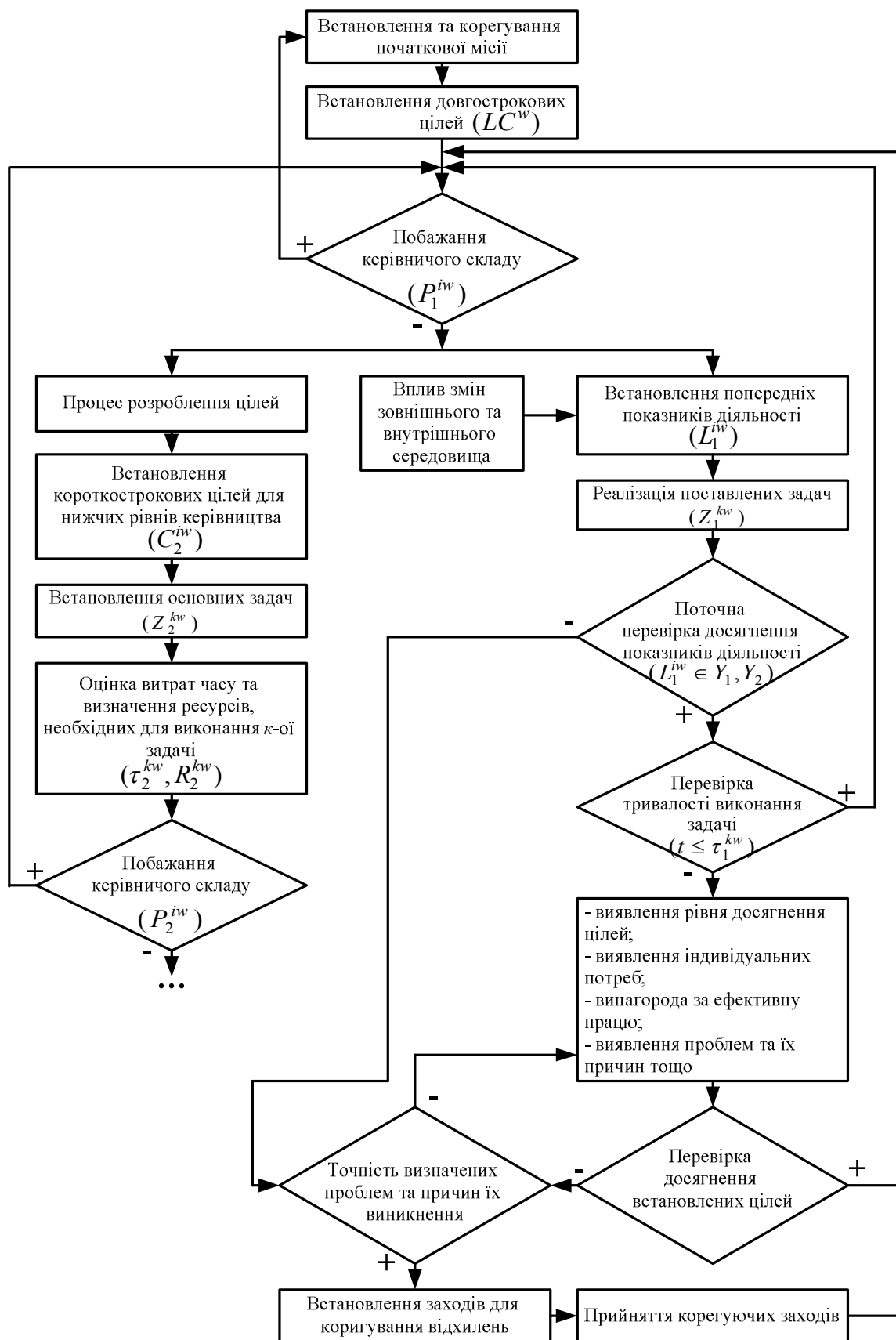


Рис. 1.Схема процесу управління за цілями.

Таким чином, свою місію як інноваційного лідера у сфері діяльності будь-якої компанії слід реалізовувати, розробляючи і впроваджуючи високотехнологічні бізнес-моделі, займаючись оновленням та оптимізацією бізнес-процесів.

1. Chesbrough, Henry. «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Harvard Business School Press, 2003
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М: Гардарика, 1998.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М: Гардарика, 1998.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1998.
6. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуація, приклади: навч. посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2005. – 320 с.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник – К.: Знання, 2006. – 366 с.
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – Київ: „Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

DESIGN OF FORMING OF MISSION AND SYSTEM OF AIMS OF INNOVATIVE ENTERPRISE

V. Antoniv

*Ivan Franko National University of Lviv
Svobody St 18. UA-70001Lviv, Ukraine
E-mail: w_antoniw@rambler.ru*

The necessity of development of mission and system of aims of innovative enterprise is analysed and grounded. Classification of aims is conducted after directions of activity. Description of management process is given after aims. Blok-skhemu of process of management after the aims of innovative enterprise is developed.

Keywords: innovation, mission, system of aims, development of aims.