# 2 МІСІЯ І ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1 Поняття місії і основні правила її формування

Основні питання, що виникають при розробці стратегії підприємства, можуть бути сформульовані таким чином:

• яким ми бачимо підприємства в перспективі?

• що необхідно зробити для досягнення бажаного стану?

• яких кількісних результатів ми хочемо досягти?

Відповідь на це питання дають основні стратегічні установки, до яких належать: стратегічне бачення, місія, генеральна мета, а також система стратегічних цілей підприємства.

Слід зазначити, що необхідність цілеформування в діяльності підприємства обумовлюється не лише необхідністю мати орієнтири в своїй діяльності. В першу чергу, цільовий початок підприємства пов'язаний з тим, що кожен суб'єкт господарювання є об'єднанням людей, які переслідують певні цілі, досягнення яких передбачається в процесі трудової діяльності. Таким чином, будь-яке підприємство має певну цільову орієнтацію і передбачає формування вищеназваних цільових установок.

**Стратегічне 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.**

Існує широке і вузьке розуміння місії. В разі **широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії і призначення, сенсу існування підприємства.** Філософія підприємства визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких воно має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які підприємство має намір здійснювати. Філософія підприємства зазвичай рідко міняється. Що стосується другої частини місії, то вона може мінятися залежно від глибини змін, які відбуваються на підприємстві або в середовищі його функціонування.

В тому випадку, якщо має місце вузьке розуміння місії, вона розглядається як **сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує підприємство**. Тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, в якому виявляється його відмінність від інших виробничих систем. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте, обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, характеризуючи саме те підприємство, для якого вона була вироблена.

На формування і актуалізацію місії впливає велика кількість чинників: інтереси власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні підприємства; потреби, що існують в зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство і їх гострота; сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози, що існують в зовнішньому середовищі; історія розвитку підприємства; прогноз розвитку зовнішнього середовища; можливі види стратегій підприємства; стосунки з іншими підприємствами і організаціями; нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність підприємства.

Як вже було відмічено, цільовий початок в діяльності підприємства виникає як віддзеркалення цілей і інтересів різних груп людей, так або інакше пов'язаних з його діяльністю і залучених в процес його функціонування. Основними групами людей, чиї інтереси впливають на діяльність підприємства, а, отже, мають бути враховані при визначенні його призначення, є:

- **власники підприємства**, що створюють, приводять в дію і розвивають підприємство для того, щоб за рахунок привласнення результатів його діяльності вирішувати свої життєві проблеми;

**- співробітники підприємства**, які своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність підприємства, створення і реалізацію продукту, одержуючи за свою працю компенсацію і вирішальні за допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;

- **покупці продукту** підприємства, що віддають свої ресурси (найчастіше гроші) в обмін на необхідний їм продукт, і задовольняють за допомогою цього продукту свої потреби;

- **ділові партнери** підприємства, які знаходяться з ним у формальних і неформальних ділових стосунках, надаючи йому комерційні і некомерційні послуги і одержуючи аналогічні послуги з його боку;

- **місцеве співтовариство**, що знаходиться з підприємством у взаємодії, зв'язаному, в першу чергу, з формуванням соціального і екологічного місця існування;

**- суспільство в цілому**, в першу чергу, в особі державних інститутів, що взаємодіють з підприємством в політичній, правовій, економічній і інших сферах макрооточення, одержуючи від нього частину створюваного ним багатства для забезпечення суспільного благополуччя і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується і саме підприємство.

Місія підприємства в більшій або меншій мірі повинна відображати інтереси всіх вищеназваних суб'єктів. Міра прояву в місії інтересів кожного з даних суб'єктів принципово залежить від того, які розміри має підприємство, яким видом діяльності займається, де розташовано і тому подібне. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію підприємства, надають інтереси власників, співробітників і покупців. Тому місія має бути сформульована так, щоб в ній обов'язково мало місце поєднання інтересів цих трьох груп людей.

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**, що відбиває те, 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 відмітні 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.

 Разом з вище переліченими характеристиками підприємства при формуванні його місії важливим є віддзеркалення в змісті і формі викладу місії **іміджу** підприємства.

Таким чином, місія підприємства покликана вирішувати наступні важливі **завдання.**

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що є підприємством, до чого воно прагне, які засоби готово використовувати у своїй діяльності, яка його філософія і тому подібне. Окрім цього, вона сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу підприємства в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє формуванню єднання усередині підприємства і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить ясними для співробітників спільну мету, призначення існування підприємства. В результаті співробітники підприємства, усвідомлюючи його місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямі;

- місія сприяє тому, що співробітники можуть легше встановити ідентифікацію своєї персони з підприємством. Для співробітників, які ідентифікують себе з підприємством, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;

- місія сприяє встановленню певного клімату на підприємстві, оскільки, зокрема, через неї до людей доводяться філософія підприємства, цінності і принципи, які лежать в основі побудови і здійснення його діяльності.

По-третє, місія створює можливість для дієвого управління підприємством внаслідок того, що вона:

- є базою для встановлення його цілей, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає виробленню стратегії підприємства, встановлюючи спрямованість і допустимі межі його функціонування;

- забезпечує стандарти для розподілу ресурсів підприємства і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі його функціонування;

- дозволяє застосовувати дієвий набір прийомів мотивації, взаємозв'язаних з мірою досягнення цілей.

**Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які терміни слід робити підприємству. Вона задає основні напрями його руху, визначає місце підприємства в його оточенні, відношення до процесів і явищ, що протікають усередині і зовні його.**

Дуже важливо, щоб місія була сформульована зрозуміло усім суб'єктам, що взаємодіють з підприємством, особливо усім його членам.

Основні **функції** місії полягають в наступному:

- підвищення соціальної ролі підприємства;

- формування представлення вищих менеджерів про напрями довгострокового розвитку підприємства;

- зниження ризику недалекоглядного управління і ухвалення нераціональних 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.

Залежно від складу і обсягу функцій умовно можна виділити наступні **види місій:**

Рисунок 2.1 - Види місій

На практиці конкретні місії зорієнтовані на один з видів, але можуть містити елементи і інших видів.

 Для того щоб місія була якісною, відповідала своєму призначенню і дієво впливала на оточення і персонал підприємства вона повинна відповідати наступним **вимогам:** значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників підприємства; віддзеркалення основного сенсу існування підприємства на ринку; лаконічність; ясність і однозначність в розумінні; цілеспрямованість; натхненність.

Для конкретизації цілей і напрямів розвитку підприємства в **місії бажано вказувати: які потреби оточення підприємство прагне задовольняти, які групи клієнтів воно обслуговуватиме, які технології воно використовуватиме, як воно працюватиме на ринку та ін.**

При формулюванні місії слід остерігатися підвищеної її складності (що не відповідає можливостям підприємства) або надмірно "вузького" розуміння. Прикладом вузького розуміння місії є представлення її у вигляді отримання максимального прибутку. Таке формулювання місії не враховує, що підприємство є відкритою системою, яка може успішно існувати тільки за умови задоволення яких-небудь зовнішніх потреб.

Як випливає з усього вищевикладеного, формування місії є дуже складним, містким і відповідальним процесом. Тому до його реалізації повинні притягуватися як найвищі колегіальні органи - Правління, Стратегічний комітет, так і керівники усіх рівнів підприємства.

Місія підприємства може розроблятися на досить тривалу перспективу. Перегляд її доцільний в наступних випадках: при кардинальній зміні стану зовнішнього середовища, при вичерпанні діючої місії, при зміні представлення власників і менеджерів про призначення підприємства і спосіб його існування на ринку при окремих видах реструктуризації підприємства (злитті, приєднанні, розподілі або виділенні), а також при зовнішній санації.

Деякі приклади місії компанії і формулювання стратегічного бачення представлені в додатку А.

## 2.2 Розробка системи цілей підприємства

 Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають сенс його існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його ***цілей****.* Інакше кажучи, **цілі - це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.**

 Неможливо переоцінити значущість для підприємства цілей. Вони є вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних структур; на цілях базується система мотивації, що діє на підприємстві; нарешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і підприємства в цілому.

 Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Ціль служить для визначення напрямів діяльності і розвитку підприємства.

 Сформульована ціль містить в собі ряд бажаних результатів, для досягнення яких потрібно певні зусилля і організовані дії. Прагнення перейти від існуючого положення до бажаного примушує підприємство впроваджувати інновації, покращувати свої фінансові показники і ділову репутацію, що потребує зосередження усіх його можливостей. Існує думка, якої дотримуються багато провідних менеджерів**: "якщо ви хочете добитися добрих результатів, поставте хороші цілі".**

 Узагальнюючи вищесказане, можна дати наступне визначення: **ціль - це бажаний стан об'єкта управління і результатів його діяльності, який відноситься до майбутнього.**

 Основою системи цілеформування є розробка генеральної мети 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.**

 Основними **вимогами,** що пред'являються до якості генеральної мети, являються:

- значущість для власників і працівників підприємства, а також для його зовнішнього середовища;

- конкретність (вимірюванність);

- досяжність, тобто відповідність можливостям планованого об'єкта і стану довкілля;

- повнота віддзеркалення результатів діяльності і параметрів економічної безпеки підприємства.

Генеральна мета деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей. **До стратегічних відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства.** Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою специфікою підприємства, стадією його життєвого циклу і іншими чинниками.

З точки зору очікуваного метою ключового результату сукупність стратегічних цілей може бути розділена на ринкові і фінансові цілі (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 - Види стратегічних цілей

Слід зазначити, що між виділеними двома групами цілей може існувати певне протиріччя: переважне збільшення ринкових цілей в тривалій перспективі може спричинити тимчасове зниження фінансових цілей на коротшому відрізку часу (і навпаки). В цьому випадку дуже важливим є встановлення пріоритетності цілей тієї або іншої групи. У разі незадовільного фінансового стану підприємства пріоритет має бути відданий фінансовим цілям. Якщо ж фінансовий стан підприємства не викликає побоювань більш значущими слід вважати ринкові цілі, оскільки вони забезпечують стійкість фінансових результатів і положення підприємства на ринку на тривалішому відрізку часу.

Слід зазначити, що залежно від періоду реалізації виділяють **довгострокові** і **короткострокові** цілі. В принципі, в різних галузях можуть бути різні часові проміжки для короткострокових і довгострокових цілей. Проте на практиці зазвичай **короткостроковими вважаються цілі, які досягаються впродовж одного - двох років і відповідно довгостроковими, - цілі, що досягаються через три-п'ять років**.

Розподіл на довгострокові і короткострокові цілі має принципове значення, оскільки ці цілі істотно розрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна набагато більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація в таких питаннях, як: хто, що і коли повинен виконувати. Іноді, якщо для цього виникає необхідність між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються, ще і проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Як правило, стратегічний характер мають довгострокові цілі, що не унеможливлює віддзеркалення основних стратегічних установок у вигляді цілей, орієнтованих на менш тривалий період.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту місії на кожному підприємстві встановлюються свої власні цілі, особливі як по набору параметрів, бажаний стан яких виступає у вигляді цілей підприємства, так і за кількісною оцінкою цих параметрів. Проте, незважаючи на різноманітність у виборі набору цілей, виділяється чотири сфери, стосовно яких підприємства обов’язково встановлюють свої цілі. Цими областями є:

- прибутки підприємства і ефективність його діяльності;

- робота з клієнтами і міра їх задоволеності;

- потреби і добробут співробітників;

- соціальна відповідальність.

Як видно, ці чотири сфери охоплюють інтереси усіх суб'єктів, що впливають на діяльність підприємства, які були відзначені при обговоренні місії підприємства.

Найбільш поширеними напрямами встановлення цілей, являються наступні:

- прибутковість, що характеризується показниками: "величина прибутку", "рентабельність", "доход на акцію" і тому подібне;

- положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, по відношенню до конкурента, частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів і тому подібне;

- продуктивність та ресурсоємність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, об'ємі продукції, що виробляється в одиницю часу і тому подібне;

- фінансові ресурси, які характеризуються показниками: структура капіталу, грошові потоки підприємства, величина оборотного капіталу і тому подібне;

- потужності підприємства, що виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру виробничих потужностей, кількості одиниць техніки і тому подібне;

- розробка, виробництво продукту і оновлення технології, що описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни введення в дію нового устаткування, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни введення нового продукту, якість продукту і тому подібне;

- зміни на підприємстві і в управлінні ним, що визначаються показниками, які встановлюють завдання по термінах організаційних змін і тому подібне;

- людські ресурси, що описуються за допомогою показників: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і тому подібне;

- робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, число скарг з боку покупців і тому подібне;

- надання допомоги суспільству, зокрема: обсяг добродійності, терміни проведення благодійних акцій і тому подібне.

Короткострокові цілі, як правило, є конкретизацією і деталізацією довгострокових цілей, "підлеглі" ним і визначають діяльність підприємства в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей підприємство крок за кроком просувається у напрямі досягнення своїх довгострокових цілей.

Дуже важливими для стратегічного управління цілей є цілі росту підприємства. Ці цілі характеризують співвідношення темпу зміни обсягу продажів і прибутку підприємства в порівнянні з темпом зміни обсягу продажів і прибутку по галузі в цілому. Залежно від того, яке це співвідношення, темп росту підприємства може бути швидким, стабільним або ж може спостерігатися скорочення. Відповідно до цих типів темпу росту можуть встановлюватися: мета швидкого росту, мета стабільного росту і мета скорочення.

**Мета швидкого росту** є дуже привабливою, проте, і дуже складною для досягнення. Підприємству, у разі, якщо для досягнення цієї мети є усі необхідні передумови, слід віддавати перевагу саме цій цілі росту. Щоб впоратися зі швидким ростом, керівництво підприємства повинне мати такі якості, як глибоке розуміння ринку, уміння вибрати найбільш відповідну частину ринку і сконцентрувати свої зусилля на ній, уміння добре використовувати наявні у підприємства ресурси, уміння відчувати хід часу і контролювати в часі процеси, що протікають на підприємстві. У разі швидкого росту підприємству необхідно мати досвідчених менеджерів, які уміють ризикувати. Стратегія підприємства має бути сформульована дуже ясно.

**Ціль стабільного росту** припускає, що при її досягненні підприємство розвивається приблизно таким же темпом, як і галузь в цілому. Ця мета не передбачає експансії підприємства, а означає, що підприємство прагне зберегти незмінною свою частку ринку.

**Мета скорочення** ставиться підприємством тоді, коли з цілого ряду причин воно вимушене розвиватися повільнішими темпами, ніж галузь в цілому або навіть в абсолютному вираженні скорочувати свою присутність на ринку. Формування такої мети ні в якому разі автоматично не означає, що у підприємства мають кризові явища. Наприклад, після періоду швидкого росту може виникнути необхідність скорочення. Слід відзначити одну з цікавих особливостей цих трьох цілей росту. Будучи абсолютно різними по своїй спрямованості, вони можуть спокійно, послідовно поєднуватися в часі, змінюючи одна одну. При цьому відсутній який-небудь обов'язковий порядок в дотриманні цих цілей одна за одною.

Таким чином, формулювання цілей абсолютно необхідне для успішного функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Проте, якщо цілі невірно або погано визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для підприємства. Теоретичне узагальнення практичного досвіду по встановленню цілей дозволяє виділити декілька ключових вимог яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі мають бути **досяжними**. Звичайно, в цілях має бути певний виклик для співробітників підприємства. Вони не повинні бути занадто легкими для досягнення. Але вони також не мають бути нереалістичними, такими, що виходять за гранично допустимі можливості виконавців. Нереальна для досягнення мета призводить до демотивації працівників і втраті ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності підприємства.

По-друге, цілі мають бути **гнучкими.** Цілі слід встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їх коригування відповідно до тих змін, які можуть статися в оточенні. Менеджери повинні пам'ятати про це і бути готовими внести модифікації у встановлені цілі з урахуванням нових вимог, що висуваються до підприємства з боку оточення, або ж нових можливостей, що з'явилися у підприємства.

По-третє, цілі мають бути **конкретними і вимірними**. Це означає, що цілі мають бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або ж можна було якимсь іншим об'єктивним способом оцінити ступінь їх досягнення. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни слід її досягти і хто повинен її досягати. Чим конкретніша ціль, тим легше виразити стратегію її досягнення. Якщо мета сформульована конкретно, то це дозволяє добитися того, що усе або переважна більшість співробітників підприємства легко розумітимуть її, а, отже, знать, що їх чекає попереду.

По-четверте, цілі мають бути **сумісними (не суперечливими).** Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі довгостроковим. Але тимчасова сумісність не є єдиним напрямом встановлення сумісності цілей. Важливо, щоб не суперечили одна одній цілі, що відносяться до прибутковості і до встановлення конкурентної позиції, або цілі посилення позиції на існуючому ринку і цілі проникнення на нові ринки, цілі прибутковості і добродійності, а також завжди важливо пам'ятати, що сумісності вимагають цілі росту і цілі підтримки стабільності.

По-п'яте, цілі мають бути **прийнятними** для основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність підприємства, і, в першу чергу, для тих, кому доведеться їх досягати. При формулюванні цілей дуже важливо враховувати те, які бажання і потреби мають працівники. Враховуючи інтереси власників, що займають провідну роль серед суб'єктів впливу на підприємство і зацікавлених в отриманні прибутку, менеджмент, проте, повинен намагатися уникати при формуванні цілей орієнтації на отримання виключно короткострокового прибутку. Необхідно прагнути до встановлення таких цілей, які б забезпечували великий прибуток не тільки в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі. Оскільки покупці (ще один суб'єкт впливу на організацію) грають нині ключову роль для виживання підприємства, менеджери при встановленні цілей повинні враховувати їх інтереси, навіть якщо вони ведуть до скорочення прибутку за рахунок зменшення ціни або збільшення витрат для підвищення якості продукту. Також при встановленні цілей необхідно враховувати інтереси суспільства, такі, наприклад, як розвиток умов середовища проживання в місцевому масштабі і тому подібне.

Природно, що дуже важко звести воєдино при встановленні цілей різноспрямовані інтереси суб'єктів впливу. Власники чекають, що підприємство забезпечить високий прибуток, великі дивіденди, зростання курсу акцій і безпеку для вкладених капіталів. Співробітники прагнуть до підвищення рівня оплати праці, наявності умов для зростання і розвитку, високого соціального забезпечення і тому подібне Для покупців підприємство повинно надати продукт за прийнятною ціною, відповідної якості, з хорошим обслуговуванням і іншими гарантіями. Суспільство вимагає від підприємства, щоб воно не завдавало збитку довкіллю, допомагало малозабезпеченим верствам населення і тому подібне. Менеджери повинні враховувати усе це і складати цілі так, щоб в них знаходили втілення ці різноспрямовані інтереси суб'єктів впливу.

У будь-якого великого підприємства, такому, що має декілька різних структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, що є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей на підприємстві полягає в тому, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди носять ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня. Ієрархія цілей на підприємстві грає дуже важливу роль, оскільки вона встановлює взаємозв'язки і забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів підприємства на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи свої цілі, вносить необхідний внесок у діяльність підприємства по досягненню цілей підприємства в цілому.

Процедура декомпозиції цілей є дуже трудомісткою і припускає використання спеціальних методів. Одним з найбільш поширених з них є метод "дерева цілей".

Суть методу "дерева цілей" полягає в наступному. Спочатку генеральна мета розбивається на цілі нижчого рівня, що визначають основні напрями її досягнення. Таким чином формується перший рівень "дерева цілей". Потім кожна мета першого рівня підрозділяється на більш конкретні цілі, тобто формується другий рівень. Аналогічним чином поступають і з декомпозицією цілей кожного подальшого рівня. Загальний вигляд "дерева цілей" представлений на рис. 2.3.

Рисунок 2.3 - Структура «дерева цілей»

Структуризація генеральної мети конкретного підприємства є творчим завданням. У зв'язку з цим досить складно сформулювати єдиний підхід до декомпозиції, рекомендовану кількість ієрархічних рівнів, ознаки структуризації цілей і так далі У той час накопичений досвід дозволив сформулювати загальні правила побудови «дерева цілей», які полягають в наступному.

1. Цілі кожного рівня "дерева", що розробляється, повинні підкорятися цілям вищого рівня, витікати з них і забезпечувати їх реалізацію. Виконання цього правила забезпечує формування системи зв'язаних, взаємозв'язаних цілей.

2. Цілі одного і того ж рівня мають бути порівнянні по масштабу і значущості і отримані в результаті деталізації за однією і тією ж ознакою (напрями діяльності, об'єкти управління та ін.).

3. Кожен рівень "дерева" повинен включати усі можливі цілі, виділені за цією ознакою. Виконання цього правила гарантує розробку повної системи цілей.

4. Формулювати цілі усіх рівнів необхідно так, щоб вони мали можливість кількісної оцінки. При дотриманні цього правила виконується вимога конкретності і вимірності цілей.

5. У "дереві цілей" не повинно бути замкнутих контурів, тобто зв'язки, що виходять з однієї цілі, не можуть повертатися до неї через інші послідовно пов'язані підцілі.

Формування генеральної мети і системи стратегічних цілей, що деталізують її по рівнях декомпозиції, забезпечує підприємство розумінням основних стратегічних орієнтирів його діяльності і служить основою розробки стратегічного плану, дає можливість впровадження цілеорієнтованої системи мотивації працівників підприємства, сприяє підвищенню дієвості системи контролю, дає можливість прийняття несуперечливих і обґрунтовуваних управлінських рішень.