# План

**Вступ;**

1.Сутність стратегічного планування і його в місце системі стратегічного управління.

2.Цілі організації:

2.1.місія, як основна і загальна ціль організації;

2.2.критерії та класифікація організаційних цілей;

2.3.фактори, що впливають на результативність процесу визначення

цілей.Вимоги для визначення цілей;

2.4.Управління за цілями.

3.Прогнозування, як інструмент процесу планування:

3.1.Сутність прогнозування;

3.2. Кількісні методи прогнозування;

3.3. Якісні методи.

**Висновки.**

**Список літератури.**

**Вступ.**

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хотять рухатися. Недивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв’язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, повязане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно памятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

У керівників, які мислять стратегічно повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду ведучих зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальновизнаною практикою. Ця вихідна фінкція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. Загальнокорпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:

1. довгострокове екстраполятивне планування;
2. стратегічне планування;
3. стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загальнокорпоративного планування.

Головний недолік довгострокового екстраполятивного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як ‘’закрита система’’, яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу. Тому планували ‘’планування від досягнутого’’, контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т.д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загальнокорпоративних планів - іти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми повязується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т.д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окуповували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загальнокорпоративному плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, повязувався він із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване ‘’формальне’’ стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління копрорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

1. стратегічне планування
2. тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьомуособлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об’єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

1. Сутність стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління.

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

*Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.*

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми віділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву ‘’стратегічні поля бізнесу’’. Поле бізнесу - це продукт, котрий знаходиться у тісному звязку з ринком збуту.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування предбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернaтив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

За визначенням Х.Кунца - це генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі організації і розподіл ресурсів для їх досягнення.

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей:

1. процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху.
2. сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку заключається в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією.
3. під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому.Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.
4. поява більш точної інфрмації спроможна піддати сумнівну обгрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного звязку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява числених нових конкурентів і т.д.

Маючи пред собою такі труднощі, фірма повинна вирішити дві надзвичайно критичні прблеми:

1. вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.
2. направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія становиться життєво необхідним упрвлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища.

Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми:

Місія і конкретні цілі підприємства

Аналіз внутрішніх можливостей

Аналіз зовнішнього середовища

Сильні і слабі сторони

Аналіз стратегічних прогалин

Аналіз життєвого циклу продукту

Аналіз експериментальних кривих

Стратегічні поля бізнесу

Стратегія продукту підприємства

Аналіз потенціалу підприємства

Стратегічне планування потенціалу

Стратегічне планування виробничої програми

Стратегічне планування структури

Їз неї видно, що головним плановим рішенням являється вибір цілей для підприємства - місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства - це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки любе підприємство - це відкрита система і існує завдяки тому, що зодовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприєиства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування - діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей: 1) економічні фактори; 2) політичні фактори; 3) ринкові фактори; 4) фактори технології; 5) фактори конкуренції; 6) міжнародні фактори; 7) соціокультурні фактори. Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Рекомендується обслідування таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства. Тепер перед керівництвом закономірно виникає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину ‘’стратегічних прогалин’’.

Наступним етапом стратегічного планування являється аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого цикли продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідують одному і тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих(кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід по усуненню помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепцій життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

1. Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.
2. Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні ‘’стратегічних полів бізнесу’’ та формулюванні ’’портфеля’’. Портфель - це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Люба фірма являє собою ‘’портфель’’ напрямків бізнесу. Концепція ‘’портфеля ’’ виходить з того, що підприємство на протязі довгого часу є життєздатним і являється прибутковим в тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості і загрози. ‘’Стратегічні поля бізнесу’’ виділяються за такими критеріями:

1. Очікуваний темп росту ринку(попиту).
2. Ринкова доля.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, в відповідності з концепцією ‘’портфеля’’, вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування являється стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи:

1. система управління
2. організаційна структура
3. розміщення підприємства
4. звязки підприємства
5. правові форми
6. стиль управління

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

**2. Цілі організації.**

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони являються вихідною точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; накінець, цілі являються точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізоване, в інших організаціях може бути повна децентралізація. Існують організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний з даних підходів має свою специфіку, свої переваги й недоліки. Так, у випадку повної централізації при встановленні цілей всі цілі визначаються найвищим рівнем керівництва організації. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. В той же час у цього підхода є суттєві недоліки, суть одного з них полягає в тому, що на нижніх рівнях організації може виникати несприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації в процесі встановлення цілей приймають участь наряду з верхнім рівнем й низькі рівні організації. Існують дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній - процес встановлення цілей проходить зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається слідуючим чином: кожний з нижчестоячих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга схема припускає, що процес встановлення цілей проходить знизу вверх. В такому випадку нижчестоячі рівні встановлюють собі цілі, які служать основою для встановлення цілей слідуючого, більш високого рівня.

Як бачимо, для різних підходів к встановленню цілей характерне існування суттєвих відмінностей. Однак загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішуюча роль у всіх випадках повинна належати вищому керівництву.

З точки зору логіки виконання дій привстановленні цілей, можно вважати, що процес цілеутворення в організації состоїть з трьох послідуючих одна за одною стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другій - розробка відповідної місії й, накінець, на третій стадії безпосередньо розробляються цілі організації. Виханский, Наумов. Менеджмент.

1. **Місія, як основна і загальна ціль організації.**

Основна загальна ціль підприємства - чітко виражена причина його існування - позначається як його місія. Цілі розробляються для здійснення цієї місії.

Місія детелізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства повинна містити слідуюче:

1. задача підприємства з точки зору його основних послуг або товарів, його основних ринків і основних технологій.
2. зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи підприємства.
3. культура організації. Якого типу робочий клімат існує в середині підприємства?

Існує широке і вузьке розуміння місії. У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатування філософії, призначення і смислу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, у відповідності до яких організації буде здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організації намірена здійснювати, і те, якого типу організацією вона має намір стати. Філософія організації рідко змінюється. Що стосується другої частини місії, то вона може змінюватись в залежності від глибини змін, які можуть проходити в організації і в середовищі її функціонування.

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

Цільовий початок в діяльності організації виникає як відображення цілей і інтересів різних груп людей, так або інакше повязаних з діяльністю організації і зайнятих в процес її функціонування. Основними групами людей, інтереси яких впливають на діяльність організації, а відповідно й повинні бути враховані при визначенні її призначення, являються:

1. власники організації, які створюють і розвивають організацію для того, щоб за рахунок привласнення результатів діяльності організації вирішувати свої життєві проблеми:
2. працівники організації, які соєю працєю безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення і реалізацію продукта і отримання ресурсів ззовні, які отримують від організації за свою працю компенсацію і вирішують з допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;
3. покупці продукта організації, які віддають їй свої ресурси в обмін на продукт, і які задовольняють за допомогою цього продукта свої потреби;
4. ділові партнери організації, які перебувають з нею у формальних і неформальних ділових відносинах, і які здійснюють для організації комерційні і некомерційні послуги та отримують аналогічні послуги зі сторони організації;
5. місцеве суспільство, яке має багатогранний зміст, взаємодіє з організацією, і це повязано в першу чергу з формуванням соціального і екологічного середовища діяльності організації;
6. суспільство в цілому, в першу чергу в ролі державних інститутів, і яке взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення, і яке отримує від організації частину створюваного єю багатства для забезпечення суспільного добробуту і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується й організація.

Місія організації повинна відображати інтереси всіх вищеназваних субєктів. Ступінь пряву в місії інтересів кожного з даних субєктів принципово залежить від того, які розміри має організація, в якому вона бізнесі, де розміщена і т.д. найбільш стійке, сильне і специфічне вплив на місію організації, незалежно від того, що організація собою являє, здійснюють інтереси власників, працівників і покупців. Тому місія організації повинна бути сформульована таким чином, щоб в ній обовязково знаходило прояв злиття інтересів цих трьох груп людей.

Місія повинна розроблятися з врахуванням таких факторів:

1. історія фірми, в процесі якої розроблялася філософія фірми, формувався її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т.д.;
2. існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;
3. стан середовища функціонування організації;
4. ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;
5. специфічні особливості, якими володіє організація.

Добре сформульована місія прояснює те, чим являється організація і якою вона хоче стати, а також показує відміну організації від інших, подібних до неї. Для цього в супроводжувальній місію розшифровці повинні бути відображені слідуючі характеристики організації:

1. цільові орієнтири організації, які відображають те, на рішення яких задач направлена діяльність організації, і те , до чого прямує організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
2. сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукта;
3. філософія організації, яка знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;
4. можливості і засоби здійснення діяльності організації, які відображують те, в чому сила організації, в чому її специфічні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього існують know-how і техніка.

По-друге, місія сприяє формуванню єднання в середині організації і створенню корпоративного духу. Це проявляється в слідуючому:

1. місія робить ясними для співпрацівників загальну ціль, призначення існування організації. В результаті працівники організації, розуміючи її місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямку;
2. місія сприяє тому, що працівники можуть легше встановити ідентифікацію свєї персони з організацією. Для тих же працівників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;
3. місія сприяє встановленню деякого клімату в організації, так як через неї до людей доводяться філософія організації, цінності і принципи, які лежать в основі побудови й здійсненні діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш ефективного управління організацією в силу того, що вона:

1. являється базою для встановлення цілей організації, забезпечує непротирічність набору цілей, а також допомагає розробці стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі границі її функціонування;
2. забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі функціонування організації;
3. розширює для робітника суть і зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і які строки слід робити організації. Вона завдає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають в середині та ззовні неї. Дуже важливо, щоб місія була сформульована ясно для того, щоб вона була легко зрозуміла всім субєктам, взаємодіючим з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість для різних розумінь, але в той же час залишала простір для творчого гнучкого розвитку організації.

**2.2 Критерії та класифікація організаційних цілей.**

За встановленою думкою, існує два типи цілей з тієї точки зору, який період часу потрібен для їх досягнення. Це довгострокові та короткострокові цілі. В принципі, в основі розділу цілей на ці два типи лежить часовий період, пов’язаний з тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких припускається к кінцю виробничого циклу, - довгострокові цілі. Звідси виходить, що в різних галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових та довгострокових цілей. Однак на практиці звичайно короткостроковими вважаються цілі, які досягаються на протязі одного року, і відповідно довгострокові цілі досягаються через два-три роки.

Розділ на довгострокові і короткострокові цілі має принципове значення, так як ці цілі суттєво відрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, конкретизація і детелізація в таких питаннях, як *хто*, *що* і *коли* повинен виконувати. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжкові цілі, які називаються середньостроковими.

Визначення цілей вимагається для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху. Існують два типа ключових результатів: ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії.

В залежності від специфіки галузі, особливостей становища середовища, характеру та змісту місії в кожній організації встановлюються свої особисті цілі, особливі як по набору параметрів організації (бажане становище яких виступає у вигляді загальних цілей організації), так й по кількісній оцінці цих параметрів. Однак, недивлячись на ситуаційність у виборі цілей, виділяють чотири сфери, стосовно до яких організації встановлюють свої цілі, виходячи з своїх інтересів. Цими областями являються:

1. доходи організації;
2. робота з клієнтами;
3. потреби і добробут співробітників;
4. соціальна відповідальність.

Як бачимо, ці чотири сфери торкаються також інтересів усіх

впливаючих на діяльність організації суб’єктів.

Найбільш поширеними напрямками, по яким в ділових рганізаціях встановлюються цілі, являються слідуючі:

1. **прибутковість**, відображена в показниках, типу величина прибутку, рентабельність, доход на акцію та інш.;
2. **положення на ринку**, яке описується такими показниками, як доля ринку, об”єм продаж, відносна стосовно до конкурента доля ринку, доля окремих продуктів в загальному об”ємі продаж та інш.;
3. **продуктивність**, яка виражається у витратах на одиницю продукції, матеріалоємкості, віддачі з одиниці виробничих потужностей, об”ємі виробляємій в одиницю часу продукції;
4. **фінансові ресурси**, які описуються показниками, що характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капітала;
5. **потужності організації**, які виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру займаємих площин, кількості одиниць тезніки та інш.;
6. **розробка, виробництво продукта та поновлення технології**, які описуються в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів, строки введення в дію нового обладнання, строки та об”єми виробництва продукта, строки введення нового продукта, якість продукта та інш.;
7. **зміни в організації та управлінні**, що виражаються в показниках, які встановлюють завдання по строкам організаційних змін;
8. **людські ресурси**, описуємі за допомогою показників, виражаючих кількість прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації робітників.
9. **робота з покупцями**, виражена в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг зі сторони покупців та інш.;
10. **надання допомоги суспільству**, виражене такими показниками, як об”єм благодійності, строки проведення благодійних акцій.

Короткострокові цілі виводяться з довгострокових, являються кокретизацієй та деталізіцієй довгострокових цілей. Вони “підпорядковані” їм та визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організаця крок за кроком рухається у напрямку досягнення своїх довгострокових цілей.

В будь-якій великій організації, яка має декілька різноманітних підрозділів та декілька рівнів управління, складається **ієрархія цілей**, яка представляє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди носять більш широкий характер і мають більш довгостроковий інтервал досягнення. По-друге, цілі низького рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей високого рівня. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, так як вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, в процесі досягнення своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації по досягненню єю цілей організації в цілому.

Найважливішими цілями для стратегічного управління являються **цілі росту організації**. Дані цілі відображують співвідношення темпа зміни об”єму продаж та прибутку організації, темпа зміни об”єму продаж та прибутку по галузі в цілому. В залежності від того, яке це співвідношення, темп росту організації може бути швидким, стабільним або може спостерігатися зкорочення. Відповідно цим темпам роста можуть встановлюватись цілі швидкого росту, ціль стабільного росту і ціль зкорочення.

**Ціль швидкого роста** являється дуже привабливою, однак й дуже складною для досягнення. Організації, якщо в неї для досягнення даної цілі є всі необхідні передпосилання, належить віддати перевагу саме цій цілі росту. Для того, щоб справитися з швидким ростом, керівництво організації повинне володіти такими якостями, як глибоке розуміння ринку, вміння обрати найбільш підходящу частину ринку й сконцентрувати свої зусилля на цій частині ринку, вміння добре використовувати наявні в організації ресурси., вміння чуйно відчувати хід часу й добре контролювати у часі протекаючі в організації процеси. В разі швидкого росту організації, необхідно мати досвідчених менеджерів, які вміють ризикувати. Стратегія організації повинна бути сформульована дуже ясно.

**Ціль стабільного росту** припускає, що при її досягненні організація розвивається приблизно таким же темпом, як й галузь в цілому. Дана ціль не припускає експансії організації, значить, що організація прагне зберігти незмінною свою частку ринку.

**Ціль зкорочення** ставиться організацією тоді, коли за цілим рядом причин вона вимушена розвиватися більш повільним цих цілей одна за одною .

Визначення цілей вимагається для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху. Існують два типа ключових результатів: ті, які відносяться до фінансової діяльності, і ті, які відносяться до показників стратегічної діяльності компанії. Досягнення приємлемих фінансових показників являється основою підтримання і покращення положення компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Особливі види фінансових і стратегічних цілей наведені нижче.

|  |  |
| --- | --- |
| Фінансові цілі   1. більш швидкий зріст доходів 2. більш швидкий зріст грошових надходжень 3. більш високі дивіденди 4. більш широкі границі отримання прибутку 5. збільшення прибутку на вкладений капітал 6. підвищення надійності облігацій і ставок по кредитам 7. збільшення припливу грошових засобів 8. підвищення ціни акцій 9. визнання міцного фінансового положення фірми 10. більш диверсифікована база для отримання прибутку 11. стабільний прибуток в періоди економічних спадів | Стратегічні цілі   1. збільшення частки ринку 2. більш високе й надійне положення в галузі 3. підвищення якості продукції 4. зниження витрат виробництва у порівнянні з основними конкурентами 5. розширення і покращення номенклатури продукції 6. підвищення репутації компанії серед клієнтів 7. покращення обслуговування клієнтів 8. визнання компанії лідером в області технологій та інновацій 9. підвищення конкурентноздатності на міжнародних ринках 10. збільшення можливостей зросту 11. повне задоволення запитів клієнтів |

Стратегічні цілі у порівнянні з фінансовими. Які з них являються пріоритетними? Хоча і фінансовим, і стратегічним цілям належить найвищий пріоритет, так як вони направлені на досягнення ключових результатів, проблема виникає тоді, коли ситуація примушує зробити вибір між діями, пов’язаними з підвищенням короткострокових фінансових показників й зусиллями по зміцненню положення фірми у довгостроковій перспективі. Менеджери з добре розвиненим фінансовим передбаченням часто зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових показниках, знехтуючи заходами, розрахованими на довгострокову перспективу й освоєння нових ринків. Це особливо характерно для ситуацій, коли у компанії низькі фінансові показники. Якщо компанія досягла добрих фінансових результатів, достатніх для того, щоб пережити фінансову кризу, важливість вирашення задач по зміцненню конкурентних позицій фірми в довгостроковій перспективі перевищує необхідність збільшення в короткостроковій перспективі фінансових показників. Компанія, яка постійно упускає можливості зміцнення своїх конкурентних позицій в довгостроковій перспективі (замість цього роблячи вибір на користь негайного покращення фінансових показників), ризикує підірвати свою конкурентноздатність, позбавляючись рушійної сили на ринку, загубити здатність пртистояти своїм більш наполегливим конкурентам. Ризик особливо велик, коли конкуренти компанії націлені не зріст й надають велике значення досягненню лідерування в галузі в довгостроковій перспективі, ніж поточним прибуткам. Компанії-конкуренти, які підуть на більш низькі ціни й прибутки в довгостроковій перспективі заради щорічного збільшення частки ринку, можуть з часом зайняти на ринку лідуючі позиції за рахунок компаній, які більш зайняті своїми прибутками в короткостроковій перспективі. Прикладів цьому багато. Достатньо лише порівняти зусилля, докладаємі японськими компаніями для зміцнення їх ринкових позицій в довгостроковій перспективі, і їх американських та європейських конкурентів, повністю орієнтованих на прибутку, щоб побачити ту пастку, яку розставляють самі собі (європейські і американські) компанії, дозволяючи короткостроковим фінансовим задачам переважати над стратегічними задачами по завоюванню міцних конкурентних позицій в довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічного наміру. Стратегічні цілі компанії важливі ще по одній причині - вони описують стратегічний намір фірми зайняти визначене місце в бізнесі. Стратегічним наміром крупної компанії може бути завоювання лідуючих позицій в галузі на національному або світовому рівні. Стратегічним наміром невеликої компанії може бути досягнення домінування на визначеному риночному сегменті. Стратегічній намір компаній, пов’язаних з високими технологіями та інноваціями, формулюється як прагнення лідирувати в області винаходів та розробки нових товарів, задоволняючих зростаючі запити клієнтів. До таких коипаній відносяться, наприклад, Xerox, Apple Computer, Microsoft, Merck та Sony.

Концепція стратегічного наміру розрахована на довгострокову перспективу. Компанії, які придбали визнання та вагу на своїх ринках, майже завжди починали з формулювання стратегічних намірів, які відповідали їх тодішнім можливостям та положенню на ринку. Але вони поставили перед собою довгострокові обширні стратегічні цілі й наполегливо, а інколи й захопливо їх добивалися на протязі 10-20 років. В 1960-і рр. японська фірма Komatsu, сьогоднішній лідер по виробництву землерийного оладнання, була в три рази менше від компанії Caterpillar, незначно редставлена на ринках за межами Японії і більшою частиною свого прибутку зобовязана виробництву невеликих бульдозерів. Стратегічний намір компанії Komatsu був ‘’оточити компанію Caterpillar’’ більш широкою номенклатурою випускаємої продукції і конкурувати з Caterpillar в міжнародному масштабі. До кінця 1980-х рр. Komatsu була другою компанією в галузі з великими обємами продаж в Європі, Азії та Північній Америці, а номенклатура випускаємої єю продукції включала поряд з промисловими роботами та напівпровідниками великий вибір землерийного обладнання.

Часто стратегічний намір компанії служить закликом для менеджерів та працівників прикласти всі зусилля для досягнення намічених цілей. Стратегічним наміром компанії Canon в області копіювального обладнання було ‘’перемогти Xerox’’. Стратегічним наміром космічної програми уряду США Apollo було висадити людину на Місяць до того, як це зробить Радянський Союз. У всіх наведених прикладах чітко виражене прагнення перемогти - зайняти місце лідера галузі, залишитися лідером галузі (або добитися великого домінування на ринку) або збільшити шанси на зайняття більш міцного положення в бізнесі. Вміло зкерована компанія, стратегічні цілі якої набагато перевищують поточні можливості, потенціально являється більш серйозним конкурентом, ніж компанія зі скромними стратегічними намірами.

Компанії потрібні як довгострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокові цілі служать вирішенню двох задач. По-перше, планування виробничих показників на пять і більше років вперед дає уяву про те, які міри треба застосувати зараз, щоб досягнути запланованих на довгострокову перспективу показників. Крім того, компанія не може очікувати закінчення третього або четвертого року свого п’ятирічного стратегічного плану, щоб почати завойовувати конкурентноздатну ринкову позицію, яку вона хоче зайняти через пять років. По-друге, чітко визначені цілі на довгострокову перспективу будуть спонукати менеджерів зважувати вплив сьогоднішніх рішень на довгострокові показники. Без оцінки пливу сьогоднішніх дій на досягнення запланованих показників цілком природнім для людини буде прийняття рішень на основі того, що потрібно робити в даний момент часу і не турбуватися про майбугнє. Проблема, яка випливає із недалекоглядності рішень, в тому, що вони ставлять під удар позиції компаніїв довгостроковій перспективі.

Короткострокові цілі докладно пояснюють результати, які потрібно досягти в близькому майбутньому. Вони визначають як швидкість, з якою компанія буде розвиватися, так і рівень показників діяльності, який запланований на найближчий час. Короткострокові цілі можуть співпадати з довгостроковими, коли компанія вже здійснює свою діяльність на рівні показників, запланованих на довгострокову перспективу. Наприклад, якщо компанія поставила перед собою ціль непреривного щорічного збільшення доходів на 15% і на поточний момент виконала цю задачу, довгострокові і короткострокові задачі компанії співпадають. Більш важлива ситуація - коли короткострокові задачі відрізняються від довгострокових. Це виникає тоді, коли менеджери намагаються підвищити показники діяльності компанії і не можуть тільки за один рік досягнути запланованих на довгострокову перспективу показників. В такому випадку короткострокові цілі служать сходинами на шляху досягнення кінцевої цілі.

Критерій ‘’важко, але можна виконати’’. Цілі не повинні являти собою все те, що було б непогано зробити, на думку відповідних керівників. Категорія бажаності не повинна мати місця при встановленні цілей. Для того, щоб намічені цілі служили інструментом для стимулювання організації у використанні всього її потенціалу, вони повинні відповідати критерію ‘’важко, але можна виконати’’. Щоб визначити, чи задовільняють вони цьому критеріються питання постановки цілей і розробки стратегії. Стратегічні напрями, наприклад, не можуть бути визначені в фінансовому вакуумі: яку б стратегію не обирали, повинні існувати гроші для її виконання. Таким, чином, стратегічні рішення в значній мірі залежать від фінансових цілей, намічених організацією, котрі повинні бути достатньо вагомими, щоб: 1) забезпечити виконання обраної стратегії; 2) дозволити здійснювати інші необхідні проекти та 3) сподобатися інвесторам та фінансовим колам. Цілі і стратегії змішуються також, коли доводиться поєднувати поняття ‘’стратегія’’ і ‘’задача’’ (тобто ‘’засоби досягнення’’ і ‘’результат’’). Якщо компанія не може викрнати намічені цілі, слідуючи своїй поточній стратегії (оскільки цілі нереальни або сама стратегія не може бути виконаною), то їй необхідно відкорегувати цілі або стратегію для розробки кращого їх злиття.

Як описувалось раніш, цілі цілком необхідні для успішного функціонування організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі невірно або погано визначені, це може призвести до дуже серьйозних негативних наслідкам для організації. Великий досвід людства по встановленню цілей дозволяє виділити декілька ключових вимог, яким повинні відповідати правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі повинні бути такими, щоб їх можна було досягнути. Звичайно, в цілях повинен міститися певний виклик для співробітників організації. Вони не повинні бути надто легкими для досягнення. Але вони також не повинні бути нереалістичними, такими, що виходять за гранично допустимі можливості виконувачів. Нереальна для досягнення ціль призводить до демотування працівників й загубленню їми орієнтира, що дуже негативно відображається на діяльності організації.

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. Менеджери повинні пам”ятати про це й бути готовими внести модифікації у встановлені цілі з урахуванням нових вимог, висуваємих до організації зі сторони оточення, або ж нових можливостей, які з”явилися в організації.

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

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, володіючими 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 треба її досягнути й хто повинен досягати ціль. Чим більш конкретна ціль, тим легше виразити стратегію її досягнення. Якщо ціль сформульована конкретно, то це дозволяє добитися того, що всі або більшість співробітників організації будуть легко розуміти її, а значить, знати, що очікує в майбутньому.

По-п’яте, цілі повинні бути сумісними. Сумісність припускає, що довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі - довгостроковим. Але часова сумісність не є єдиним напрямком встановлення сумісності цілей. Важливо, щоб не суперечили одна одній цілі, які відносяться до прибутковості й до встановлення конкурентної позиції, або цілі посилення позиції на існуючому ринку й цілі проникнення на нові ринки, цілі прибутковості та благодійності. Також важливо завжди пам”ятати, що сумісності вимагають цілі росту й цілі дотримання стабільності.

По-шосте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб”єктів впливу, котрі визначають діяльність організації, та 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, займаючих ведучу роль серед суб”єктів впливу на організацію та зацікавлених в отриманні прибутку, менеджер проте, повинен намагатися уникати при розробці цілей орієнтації на отримання великого короткострокового прибутку. Він повинен прагнути до встановлення таких цілей, які б забезпечували великий прибуток, але бажано в довгостроковій перспективі. Так як покупці (ще один суб”єкт впливу на організацію) відіграють в теперешній час ключову роль для виживання організації, менеджери при встановленні цілей повинні враховувати їх інтереси, навіть якщо вони ведуть до зкорочення прибутку за рахунок зменшення ціни або збільшення витрат для підвищення якості продукта. Також при втановленні цілей необхідно враховувати інтереси людства, такі, наприклад, як розвиток умов середовища проживання в місцевому масштабі.

Природньо, що дуже важко звести разом при встановленні цілей різнонаправлені інтереси суб’єктів впливу. Власники очікують, що організація забезпечить високий прибуток, великі дивіденти, рост курсу акцій та безпеку для вкладених капіталів. Співробітники бажають, щоб організація виплачувала їм високу заробітну плату, давала цікаву та безпечну роботу, забезпечувала умови росту та розвитку, здійснювала добре соціальне забезпечення. Для покупців організація повинна дати продукт по підходящій ціні, відповідної якості, з хорошим обслуговуваням та іншими гарантіями. Людство потребує від організації, щоб вона не наносила шкоду навколишньому середовищу, допомагала населенню та інш. Менеджери повинні враховувати все це й розробляти цілі таким чином, щоб в них знаходили втілення ці різнонаправлені інтереси суб’єктів впливу.

**2.3Фактори, що впливають на результативність процесу визначення цілей. Вимоги для визначення цілей.**

Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямок розвитку компанії в конкретні задачі, пов’язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі являють собою зобов’язаність керівничого апарату фірми досягти визначених результатів у визначений час. Вони точно пояснюють, скільки, що і до якого строку треба зробити, спрямовують увагу та енергію на те, що треба досягти.

До тих пір поки довгострокові плани розвитку компанії та її місія не пов’язані з конкретними вимірними задачами, а менеджери не демонструють прогрес у виконанні цих задач, формулювання місії та напрямки розвитку фірми являються лише нереалізованими ідеями. Досвід переконливо показує, чому встановлення цілей являється вирішуючим моментом стратегічного управління: компанії, керівники яких розробляють цілі для кожного ключового показника діяльності, а потім енергічно уживають заходи для досягнення цільових показників, являються серйозними кандидатами на перемогу в конкурентній боротьбі з компаніями, керівники яких оперують такими поняттями, як надія, очікування успіху.

Для того, щоб цілі мали керівничу цінність, вони повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках й містити гранічні значення, яких необхідно досягнути. Це означає, що треба уникати таких формулювань, як ‘’максимальні прибутки’’, ‘’зниження витрат’’, ‘’підвищення ефективності’’, ‘’збільшення об’єму продаж’’, які не визначають ні кількісних, ні часових границь. Встановлення цілей - керівництво до діяльності: яких результатів і коли необхідно досягти та хто за це відповідає. Білл Хьюлетт, засновник компанії Hewlett-Packard, визначив це так: ‘’Ви не можете керувати тим, що неможливо виміряти... Все, що може бути виміряно, може бути досягнуто’’. Точне визначення цілей організації у вимірних показниках та персональній відповідальності менеджерів за досягнення намічених показників у визначений час замінюють безцільні дії й плутанину відносно того, що треба добиватися для реалізації стратегічних рішень і дають орієнтири, по яким можна судити про діяльність фірми.

Правильно організований процес визначення і розробки цілей припускає проходження чотирьох фаз:

1. виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні;
2. встановлення цілей в організації в цілому;
3. побудова ієрархії цілей;
4. встановлення індивідуальних цілей.

Перша фаза. Вплив середовища сказується не тільки на встановленні місії організації. Цілі також залежать від стану середовища. Раніше, коли обговорювалось питання о вимогах до цілей говорилось, що вони повинні бути гнучкими, щоб їх можна було змінювати у відповідності із змінами, які відбуваються в середовищі. Однак з цього ніяк не слід робити висновки, що цілі повинні бути прив’язані до стану середовища тільки шляхом постійного корегування й пристосування к тим змінам, які відбуваються в середовищі. При правильному підходу до процесу встановлення цілей в організації керівництво повинно намагатися передбачити те, в якому стані опиниться середовище, й встановлювати цілі у відповідності з цим передбаченням. Для цього дуже важливо виявляти тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної й політичної сфер, наук і техніки. Звичайно, правильно все передбачити неможливо. Більш того, в оточенні можуть відбуватися зміни, які ніяк не випливають з виявлених тенденцій. Тому, менеджери повинні бути готовими до того, щоб відповісти на неочікуваний виклик, який їм може викинути середовище. Вони повинні формулювати цілі так, щоб ситуаційні складові знайшли в них своє відображення.

Друга фаза. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити, що з широкого кола характеристик діяльності організації треба взяти за основу. Далі обирається визначений інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей організації. Звичайно ці критерії виводяться з місії організації, а також із результатів аналізу макрооточення, галузі, конкурентів і положення організації в середовищі. При визначенні цілей організації враховується те, які цілі вона мала на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло здійсненню місії організації. Важливо те, що рішення по цілям завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє організація.

Третя фаза. Встановлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загаольноорганізаційних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як по довгостроковим, так і по короткостроковим цілям.

Четверта фаза. Для того,щоб ієрархія цілей в середині організації знайшла свою логічну завершеність й стала реально діючим інструментом досягнення цілей організації, вона повинна бути доведена до кожного окремого робітника. В цьому випадку реалізується одне з найважливих умов успішної діяльності організації: кожний робітник якби включається через свої персональні цілі в процес спільного досягнення кінцевих цілей організації. Робітники організації в такій ситуації отримують уявлення не тільки про те, що їм передбачено досягнути, але й про те, як результати їх праці відобразяться на кінцевих результатах функціонування організації, як і в якій мірі їх праця буде допомагати досягненню цілей організації.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для організації, для всіх її підрозділів і для всіх її членів. Однак з вимоги обов’язковості цілей ніяк не виводяться їх вічність й незмінність. Вже раніше говорилось, що в силу динамізма середовища цілі можуть змінюватися. Можна підходити до проблеми зміни цілей слідуючим чином: цілі корегуються всяк випадок, коли цього вимагають обставини. В цьому випадку процес зміни цілей носить сугубо ситуаційний характер. Але багатьма організаціями застосовується підхід систематичного упреждающего змінювання цілей. При такому підході в організації встановлюються довгострокові цілі. На базі цих довгострокових цілей рохробляються деталізовані короткострокові цілі. По досягненню цих цілей розробляються нові довгострокові цілі. При цьому в цілях враховуються ті зміни, які відбуваються в середовищі, і ті зміни, які відбуваються в наборі й рівні вимог до організації зі сторони суб’єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, при досягненні яких знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. При такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, так як вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація й регулярно відбувається корегування курсу з врахуванням виникаючих нових обставин і можливостей.

В цілях розвитку стратегічного мислення на підприємствах, які керуються принципами стратегічного управління, планові показники повинні бути встановлені не тільки для організації в цілому, але й для кожного пілрозділу, кожної товарної групи, функціонального або забезпечуючого відділу. Тільки тоді кожний керівник - від виконавчого директора до керівника найнижчого рівня - відповідає за досягнення конкретних результатів в своїх підзвітних структурних одиницях, процес постановки цілей становиться завершеним, направленим на те, щоб вся організація в цілому йшла по наміченому шляху і щоб кожний її працівник знав, що йому треба виконати.

Процес постановки цілей скоріш відбувається зверху вниз, ніж знизу вверх. Щоб побачити, чому стратегічні цілі одного рівня управління мають тенденцію до переміщення на більш низький рівень управління, розглянемо слідуючий приклад. Припустимо, що вище керівництво корпорації встановлює плановий обєм прибутку по корпорації в цілому на рівні 5 млн долл. на слідуючий рік. Припустимо також, що після наради корпоративного керівництва спільно з 5 виконавчими директорами кажного з піприємств, з якими повязана діяльність фірми, було вирішено встановити важку, але реальну задачу - отримати до кінця року прибуток в 1 млн долл. (тобто якщо кожне з підприємств отримає прибуток в 1 млн долл., то корпорація в цілому досягне цілі 5 млн долл.). Конкретний результат був, таким чином, угоджен на двох рівнях управлінської ієрархії. Далі припустимо, що генеральний директор одного з підприємств після наради зі своїми менеджерами вирішив, що прибуток в 1 млн долл. вимагає продажу 100 000 одиниць продукції за середньою ціною 50 долл. за одиницю та їх виробництва за середньою собівартістю 40 долл. за штуку (10 долл. рибуток з од. \* 100 000 од. = 1 млн долл.). В результаті генеральний директор і менеджер по виробництву затверджують ціль виробництва - 100 000 одиниць продукції за собівартістю 40 долл. Генеральний директор і менеджер по маркетингу визначають ціль маркетингового відділу - збільшення обєму продаж до 100 000 од. за плановою продажною ціною 50 долл. за од. В свою чергу, менеджер по меркетингу може розбити плановий обєм продаж в 100 000 одиниць на планові показники обємів продаж для підрозділів, які займаються збутом для кожного регіона, кожного найменування продукту, кожного відповідаючого за збут службовця.

Такий підхід до встановлення планових показників зверху вниз являється логічним способом розчленування задач, зформульованих для всієї організації на підзадачі, за викрнання яких несуть відповідальність підрозділи більш низьких рівнів управління і їх керівники. Такий підхід також забезпечує в значній мірі поєднання організації при визначенні цілей і розробки стратегії. Взагалі зпочатку повинні бути встановлені цілі і стратегія для всієї організації. Потім із загальної стратегії виділяються цілі і стратегія для більш низьких рівнів. Формулювання цілей і стратегії зверху вниз дозволяє орієнтувати підрозділи низового рівня на стратегічні плани і задачі, які випливають з показників, намічених для всього підприємства. Якщо визначення цілей і розробка стратегії починаються с нижчих рівнів управління організації, а цілі і стратегія всієї організації являють собою синтез всього того, що утворилося в низових рівнях, кінцевий стратегічний план дій не буде послідовним, узагальненим або скоординованим. Встановлення цілей знизу вверх без управління зверху майже завжди говорить про відсутність стратегічного керівництва зі сторони вищого управлінського рівня.

**2.4 Управління за цілями.**

Популярним методом управління, який може поєднати планування і контроль в сфері людських ресурсів, являється управління за цілями. Крім того метод управління за цілями являється й методом мотивування, який допомогає уникнути негативного впливу контроля на поведінку робітника, при цьому зусилля зосереджуються на зміні й підвищенні ефективнисті як окремого робітника, так і організації в цілому. Першим, хто опубліковав концепцію управління за цілями, як метод підвищення ефективності організації був Пітер Друкер. Він вважав, що кожний керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують 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, о цілях організації і цілях його начальника. Цей процес також вивчав Дуглас МакГрегор, який підійшов до розгляду цієї проблеми з іншої сторони. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не індивідуальних якостей. Наприклад, повідомлення підлеглому, що він мало проявляє ініціативу, не являється корисною формою зворотнього звязку. Це не досить конкретно для підлеглого з точки зору виправлення недоліків на роботі. Але якщо підлеглому повідомляють, що його продуктивність на 10% нижче контрольної цифри, встановленої шість місяців тому, то це дає чітку систему координат, еталон для контролювання продуктивності й обговорення зявившихся проблем, а також, що можна зробити для підвищення продуктивності. Тому МакГрегор пропонує, щоб кожний керівник встановлював конкретні виробничі цілі й засоби їх досягнення сумісно зі своїм начальником. Після визначення періоду часу керівник й підлеглий змогли б оцінити фактичні показники роботи, порівнюючи їх з встановленими контрольними показниками.

Процес управління за цілями складається з чотирьох взаємнозалежних етапів:

1. Розробка чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінка роботи і результатів.
4. Корегуючі міри для досягнення запланованих результатів.

Перший етап - розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі фрмулюються для робітників слідуючого нижчого рінвя по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Крім вияснення очікуваємих результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, що вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процеса управління за цілями являється планування дій. Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення взаємозвязків, які мають визначаюче значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов’язано з вивченням операцій с загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.
3. Уточнення ролей й взаємозвязків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції й підоперації.
5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.
6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

Етап перевірки і оцінки наступає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин циз проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

Останній етап процесу управління за цілями - 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, рівень очікуваємих результатів роботи все ж може бути знижувати не потрібно тому, що, можливо, причина невдачі пов’язана не з робітником, а з 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 початися з початку - з встановлення цілей на наступний період.

**3. Прогнозування, як інструмент процесу планування:**

Багато з припущень, по яких орієнтується керівник, відносяться до умов майбутнього, над якими керівник не має ніякого контролю. Однак ці припущення необхідні для багатьох операцій планування. Отже, чим точніше керівник зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього, тим вище ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогнозування - це метод, в якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з ціллю його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування.

**3.1.Сутність прогнозування;**

Дослідження показали, що правильно організоване прогнозування приносить користь. Так як будь-яке управлінське рішення за своєю суттю являється прогнозним, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Роль прогнозування в підприємницькій діяльності і менеджменті нерозривно пов’язана з роллю прийняття рішень, а прийняття управлінських рішень - вузлова процедура циклу управління в діяльності підприємців та менеджерів всіх рівнів. Нерозривний зв’язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, пред’явити інформацію в зручній формі. Прогнозування відбувається одночасно на базі:

1. інтуїтивної інформації з використанням уяви;
2. предметної інформації і логіки;
3. кількісних даних і математичних методів.

Прогнозування відбувається в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи (ОВС) в умовах невизначеності або випадковості. Прогнозист повинен в результаті передпрогнозних досліджень структурувати інформацію про об’єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогноза. При цьому важливо на етапі підготовки рішення про вибір методу прогнозування виділити як ті методи, застосування яких можливо в умовах вирішуємої задачі, так і ті методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль в цьому може відіграти типове уявлення про об’єкт прогнозування. Об’єктом прогнозування частіше за все являються сукупність ОВС і зовнішнього середовища. Прогнозування орієнтовано на дослідження розвитку зовнішнього середовища ОВС, розглядає бізнес або його елемент як деяку цілісність, носить системний характер. Результат же прогнозування може носити тільки якісний характер.

**3.2 Кількісні методи прогнозування;**

Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала визначену тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і пам’ятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна перекрити витрати на створення моделі. Два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання.

**Аналіз часових рядів.** Цей метод базується на припущенні, відповідно якому те, що трапилось в минулому дає достатньо добре наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз являється методом виявлення зразків і тенденцій минулого та продовження їх в майбутнє. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, відповідних подіям минулого. Даний метод аналіза часто використовується для оцінки попиту на товари й послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури збиту, який характеризується сезонними коливаннями, або потреби в кадрах. Чим більш достовірне припущення про схожість майбутнього минулому, тим більше точність прогнозу. Таким чином, аналіз часових рядів, ймовірно не буде корисним в ситуаціях з високим рівнем рухомості або коли відбулось значна, всім відома зміна.

**Причинно-наслідкове моделювання.** Цей метод являється найскладнішим з точки зору математики. Він використовується в ситуаціях з більш ніж одною змінною. Причинно-наслідкове моделювання - це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом вивчення статистичної залежності між розглядаємим фактором й іншими змінними. На мові статистики ця залежність називається кореляцією. Чим тисніша кореляція, тим вище придатність моделі до прогнозування. Повна кореляція (1,000) буває в ситуації, коли в минулому залежність завжди була істинною. Така модель потребує розробки математичної залежності виду:

A = c1 + c1X1 + c2X2 + ... cnXn,

де А - прогноз, всі Х - змінні, від яких залежить прогноз, всі с - константи, які визначаються методом статистичного аналізу даних по минулим подіям.

З усіх причинно-наслідкових методів найскладнішими являються економетричні моделі, розроблені з ціллю прогнозування динаміки економіки. До таких відноситься Уортонівська модель Центра прогнозування Пенсильванського унвверситета. Такі моделі являють собою тисячі рівнянь, які вирішуються тільки за допомогою застосування потужних ЕОМ. Вартість моделей настільки висока, що навіть великі підприємства віддають перевагу використанню результатів досліджень з застосуванням економетричної моделі, а не розробляти свої власні моделі. Недивлячись на складність, причинно-наслідкові моделі дають не завжди правильні результати, про що говорить неспроможність федерального керівництва точно передбачити вплив різних своїх дій на економіку.

**3.3 Якісні методи**

Коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою, керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка жюрі, сукупний погляд збутовиків, модель очікуання споживача і метод експертних оцінок.

**Думка жюрі.** Цей метод прогнозування заключається в поєднанні та усередненні думок еспертів в релевантних сферах. Неформальним різновидом цього методу являється ‘’мозговий штурм’’, під час якого учасники зпочатку намагаються генерувати як можна більше ідей. Тільки після закінчення процесу генерування деякі ідеї підлягають оцінці. Цей метод може віднімати багато часу, але часто дає корисні результати, особливо коли організація потребує багато нових ідей та альтернатив.

**Сукупний погляд збутовиків.** Досвідчені торгові агенти часто дуже добре передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами і можуть прийняти в розрахунок їх минулі дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, добрий торговий агент на визначеному часовому інтервалі часто ‘’відчуває ‘’ ринок точніше, ніж кількісні моделі.

**Модель очікування споживача.** Як можна судити з назви, модель очікування споживача являється прогнозом, основаним на результатах опитувань клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані і зробивши корегування на пере- або недооцінку, виходячи з власного досвіду, керівник часто опиняється в стані точно передбачити сукупний попит.

**Метод експертних оцінок.** Він являється більш формалізованим варіантом методу колективного погляду. Першочергово метод був розроблений фітмою ‘’Ренд Корпорейшн’’ для прогнозування подій, які цікавили воєнних. Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дозволяє групі експертів дійти до згоди. Експерти, які заповнюють докладний опитувальний лист з приводу розглядаємої проблеми. Вони записують також свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує результати відповідей інших експертів, і його просять знову розглянути свій прогноз, і якщо він не співпадає з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть до єдиного рішення.

# Висновки

Організація не може функціонувати без цільових орієнтирів. Цільовий початок в діяльності організації завдається, в першу чергу, тим, що її діяльність знаходиться під впливом інтересів різних груп людей. Цільовий початок і функціонування організації відображає інтереси таких груп або сукупностей людей, як власники організації, працівники організації, покупці, ділові партнери, місцеве суспільство і суспільство в цілому.

Відокремлюються дві основні складові цільового початку в діяльності організації: місія і цілі. Місія може розумітися в широкому розумінні, як філософія, суть існування організації, та у вузькому - як сформульоване, достатньо деталізоване ствердження відносно того, для чого існує організація. Добре сформульована місія включає в себе опис орієнтирів, сфери діяльності, філософії організації, можливостей і способів здійснення діяльності, а також потрібного іміджу організації.

Цілі організації описують конкретний стан окремих параметрів, яких вона бажала б досягти через визначений проміжок часу. Цілі бувають довгостроковими і короткостроковими. Цілі розрізняються також по сферам життєдіяльності організації та рівня ієрархії. Цілі повинні відповідати деяким обов’язковим вимогам. Вони повинні бути такими, щоб їх можна було досягнути, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними та прийнятними.

Встановлення цілей передбачає проходження чотирьох обов’язкових фаз: 1) виявлення і аналіз тенденцій, що спостерігаються в оточенні; 2) встановлення загальних для організації цілей; 3) побудова ієрархії цілей; 4) встановлення індивідуальних цілей.

Хоча розвиток самої компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності і складають суть стратегічного менеджменту, але ці п’ять задач не являються чимось ізольованим, а достатньо взаємопов’язані. Існує досить сильний взаємозвязок між даними задачами. Наприклад, припущення про те, чи можливо і яким чином успішно здійснити стратегію. Питання про місію компанії тісно повязані з визначенням цілей, які необхідно досягнути (обидва пункти включають пріоритети діяльності компанії). При всиановленні сміливих, але реальних цілей менеджерам необхідно прийняти до уваги як показники поточної діяльності, так і наявність стратегічних альтернатив, здатних підвищити рентабельність компанії. Прийняття рішення з приводу стратегії може бути ускладнено роздумами про шляхи довгострокового розвитку і тим, наскільки занижені або завишені ці цілі. Дійсно, перераховані задачі визначення призначення компанії, встановлення цілей,розробки стратегії необхідно розглядати інтегровано в одному блоці, а не індивідуально.

П’ять задач стратегічного менеджменту виконуються не ізольовано. Вони здійснюються поряд з іншими повсякденними обовязками менеджерів - контролем за повсякденними операціями, вирішенням кризових ситуацій, відвідуванням зборів, підготовкою звітів, вирішенням проблем співробітників, а також виконанням додаткових обовязків і суспільних доручень. Тому, хоча обовязки по управлінню стратегією і являються найважливішою функцією менеджмента, але далеко не всі менеджери несуть за це відповідальність.

Розробка і пеалізація стратегії - процес трудоємкий і вимагає від менеджерів різниз витрат. Обстановка в компанії часто не розвивається за наміченим шляхом. Події, які примушують переоцінити стратегію, можуть виникати швидко, поступово або в дуже швидкій послідовності. Суть цих подій, які призвели до зміни стратегії, не завжди може бути визначена достатньо легко. Отже, менеджерам в залежності від обставин треба різний час для розгляду питань, повязаних зі стратегією. Але насправді менеджери достатньо кваліфіковані для того, щоб вирішити, коли необхідно замінити стратегію і що для цього потрібно зробити.

Потреба приділяти достатньо багато часу стратегічному менеджменту викликана необхідністю вдосконалювати стратегію і методи її здійснення, максимізації внеску кожного співробітника у підвищення ефективності і якості стратегії. Звичайно менеджери витрачають багати зусиль на поклращення складових частин поточної стратегії, що краще ніж розробляти и впроваджувати в життя радикальні зміни в роботі компанії. Занадто сильні зміни стратегії можуть негативно відобразитсиь на спіробітниках, привести до невизначеності покупців. Як правило в цьому нема необхідності. Можна добитися значних успіхів, покращуючи виконання існуючої стратегії. Наполегливість в удосконаленні правильної стратегії часто являється запорукою її успішного виконання.

Управління за цілями являє собою метод поєднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення кількості конфліктів і зниженню негативної реауції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі. Метод управління за цілями допомагає релазовувати стратегію шляхом покращення звязку між цілями підлеглих, цілями їх начальників і цілями всієї організації. Управління за цілями має багато прихильників, також існує багато прикладів позитивних результатів застосування даного методу. Загальна правильність методу управління за цілями пояснюється дослідженнями в області постановки цілей і зворотнього звязку. Існують докази, що продуктивність людей, які мають конкретні цілі, вища ніж у людей, для цілі не встановлені або яких не просять старатися. Встановлення конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід має чіткі очікування відносно результата. Відповідно теорії ймовірності, якщо люди чітко уявляють, яких результатів від них очікують, і якщо вони відчувають сильну ймовірність того, що прикладаючи певні зусилля, вони зможуть досягнути даного рівня продуктивності і отримати відповідну винагороду, то їх мотивація виконання завдання підвищиться. Існують також докази, що представлення людям інформації про результати їх роботи підвищує їх продуктивність. Дані докази показали також, що така інформація буде ефективною, якщо вона конкретна, пряио відноситься до діла і своєчасна. Але метод управління за цілями має і деякі недоліки. Це пояснюється тим, що залучення да участі в постановці цілей посилює мотивацію деяких робітників і підвищує їх продуктивність, але в деяких випадках таак участь не завжди корисна і не завжди реально веде до підвищення продуктивності.

Прогнозування сьогодні - спеціалізавна облясть з підрозділами. Існують організації, які займаються тільки прогнозуванням в конкретних сферах діяльності. Багато фірм і відділень крупних підприємств проводять детальний аналіз ринку, намагаючись спрогнозувати відношення сплживачів до запланованих нових видів продукції. Відповідні спеціалісти розробили декілька специфічних методів створення і підвищення якості прогнозів. Результати прогнозування включаються в цілі організації, визначаємі керівництвом. Існують неформальні,кількісні і якісні методи прогнозування. Неформальні методи заключаються у зборі письмової та усної інформації, як допоміжний засіб для прогнозування і розробки цілей. Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала визначену тенденцію, яку можна продовжувати в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистики достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використовувати кількісну модель, і памятати, що користь від прийняття більш ефективного рішення повинна перекрити витрати на створення моделі. Два типових методи кількісного прогнозування - це аналіз часових рядів і причинно-наслідкове моделювання. Коли кількість інформації недостатня або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виявляється дуже дорогою, керівництво може використати якісні моделі прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою. Чотири найбільш розповсюджених якісних методи прогнозування - це думка жюрі, сукупний погляд збутовиків, модель очікуання споживача і метод експертних оцінок.

# Список літератури

1. Глущенко В.В. Менеджмент. Системные основы.
2. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем.
3. Ансофф И. Стратегическое управление.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.
8. Хентце Й. Основные цели стратегического менеджмента // Проблемы теории и практикум управления -1989- №12
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. ІІ том.