

ВИКОРИСТАННЯ SMART ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПОСТАНОВЦІ ЦІЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Підкреслено актуальність постановки цілей на підприємстві. Наведено основні помилки, які виникають при постановці цілей на підприємстві. Розкрито сутність SMART технології при постановці цілей, яка включає в себе конкретність, вимірюваність, актуальність та відповідність та визначеність у часі цілей.

Ключові слова: цілі, підприємство, управління, керівник.

Abstract The urgency of setting goals at the enterprise is emphasized. The main mistakes that occur when setting goals in the enterprise. The essence of SMART technology in goal setting is revealed, which includes specificity, measurability, relevance and relevance and definiteness of goals over time.

Key words: goals, enterprise, management, manager.

Цілі є невід'ємним елементом системи управління підприємством, які виконують організуючу, мотивуючу і контролюючу функцію. Цілі задають основні напрямки роботи підприємства і визначають характер і особливості загальної та управлінської структури, розподіл повноважень і відповідальності. Характеризуючи значимість постановки цілей, ще Сенека зазначав: "... якщо не знаєш, куди плисти, ніякий вітер не буде попутним". Крім того, цілі підприємства зменшують невизначеність поточної ситуації та служать базою для складання конкретних планів і програм на всіх рівнях, забезпечують їх інтеграцію [1]. Тож зрозумілим є те, що постановка цілей є важливим завданням системи управління підприємством.

При постановці цілей багато підприємств можуть допускати помилки, які наведені нижче [2]:

1) ігнорування стратегічних цілей – керівники зосереджують увагу здебільшого на тактичних і оперативних цілях, не встановлюючи стратегічних, оскільки їх постановка потребує великих затрат часу й ресурсів;

2) негативне формулювання цілі – коректно поставлена ціль відображає рух до бажаного результату, а не намагання уникнути проблеми;

3) не чітке формулювання цілі – часто зустрічаються формулювання у загальному «розмитому» вигляді, такі як підвищити ефективність, налагодити трудову дисципліну, покращити обсяги продажу, збільшити ринки збуту;

4) часткове використання концепції управління цілями – більшість керівників розглядають управління цілями для оцінки роботи персоналу, хоча в першу чергу воно має узгоджувати цілі на різних рівнях підприємства;

5) офіційно поставлені цілі не відповідають реальності – нерідко керівники, заявляючи визначені цілі, ігнорують їх при прийнятті управлінських рішень.

З метою мінімізації цих та інших проблем при постановці цілей на підприємстві доцільно використовувати SMART технології. Саме розуміння правильного формулювання цілей на підприємстві дозволяє отримати максимальний результат з мінімальними затратами ресурсів та часу. Вперше SMART-критерії постановки цілей запропонував використовувати Пітер Друкер, як частину концепції Management by Objectives (Управління по задачам) у 1954 році в його книзі «The practice of Management» [2]. Уперше термін SMART використав Джордж Т. Доран у 1981 році у своїй праці «Огляд управління» («Management Review»). Пізніше професор Роберт С. Рубін з університету Сент-Луїса писав про SMART у статті видання «The Society for Industrial and Organizational Psychology», у якій зазначав про існування різних варіантів розшифрування цієї аббревіатури [3]. Найбільш розповсюджена SMART - аббревіатура, яка носить у собі критерії для постановки цілей наведена на рис. 1 [4, 5].

Варто також додати, що після того, як SMART-технологія набула широкої популярності, почали з'являтися різні її модифікації, а саме – SMARTER, SMARTTA, SMAART, SMART-VT, SMARTY,

SMARTS тощо [6]. Наприклад, концепція SMARTER додатково включає два критерії – Evaluated, тобто кожному етапу в досягненні цілі керівник повинен дати оцінку тобто налагодити зворотній зв'язок та Reviewed, за якими ціль повинна періодично переглядатися та корегуватися керівником на основі змін в середині та зовні підприємства [7].

S	• Specific - точний, конкретний
M	• Measurable - вимірюваний
A	• Achievable - досяжний
R	• Relevant - актуальний
T	• Time-bound - обмежений у часі

Рисунок 1 – Розшифрування аббревіатури SMART

Кожен з критеріїв SMART передбачає ряд запитань, на які потрібно дати відповідь перед тим, як встановлювати певну ціль. Так, для першого критерію – Specific – можливими є такі запитання, які ще називають 5-ма «W» запитаннями:

- Що (What) потрібно досягнути?
- Чому (Why) це важливо або чому певна ціль важлива?
- Хто (Who) задіяний?
- Де (Where) розташовано?
- Які (Which) потрібно виділити ресурси?

Таким чином, якщо наприклад перед підприємством стоїть ціль вийти на міжнародні ринки збуту, то його конкретною ціллю може бути вийти на ринки Польщі, Німеччини, Чехії з оновленим товаром кращої якості.

Другий критерій – Measurable – означає встановлення кількісних параметрів для цілі й дозволяє відстежувати прогрес з її виконання. При цьому, до цілі ставляться такі запитання: скільки, в якій кількості, коли ціль вважатиметься виконаною. Цей критерій для цілі, яка наведена вище, буде в квітні представити свою продукцію в Польщі, в червні в Німеччині, в серпні в Чехії вартістю на 500000 доларів.

Третій критерій – Achievable – наголошує на реальності та досяжності цілі. Тобто, з одного боку, робота над ціллю буває досить напруженою, і для її досягнення необхідно працювати ефективніше, але з іншого боку, її можливість має бути обґрунтованою. Так, до представлення своєї продукції на міжнародних ринках збуту постає питання: чи є можливості та фінансові ресурси, чи відповідає продукція міжнародним стандартам якості, чи є зв'язки з посередниками, які допоможуть представити продукцію на ринках запланованих країн, тощо.

Четвертий критерій – Relevant – полягає у підтвердженні значення цілі в певний момент чи період часу та в узгодженні її з іншими цілями, що є визначеними або можуть бути визначеними в майбутньому. Варто відповісти на такі запитання: чи виправдовує ціль зусилля, чи правильно підбрано час, чи відповідає ціль потребам, чи застосовувана вона в сучасних соціально-економічних умовах. Повертаючись до прикладу, найголовнішим питанням буде чи отримає підприємство заплановані прибутки від вкладених інвестицій на розширення ринків збуту, коли окупляться витрачені кошти, чи зможе підприємство конкурувати з товарами аналогами на міжнародному ринку.

Крім того, кожна ціль повинна мати кінцевий термін або дату виконання, про що свідчить п'ятий критерій – Time-bound. Визначена в часі ціль відповідає на питання: коли, що буде зроблено через пів року, через місяць тощо. Наприклад, через який термін підприємство зможе підвищити якість

продукції щоб вона відповідала міжнародним стандартам якості, коли будуть отримані результати маркетингових досліджень щодо конкурентоспроможності нашої продукції порівняно з товарами аналогами, в якому місяці поточного року підприємство представить свою продукцію на міжнародному ринку в Польщі, коли підприємство окупить вкладені інвестиції на розширення ринків збуту, тощо. Допоміжним при цьому буде встановлення часових рамок для кожного етапу виконання кінцевої цілі.

Для досягнення цілей підприємства, кожному менеджеру необхідно навчитися чітко формулювати цілі. З цих цілей повинно бути зрозуміло чим займається підрозділ, яким він управляє. Повинно бути зрозумілим, який трудовий вклад необхідний від нього та від кожного його підлеглого, щоб інші підрозділи змогли досягнути своїх поставлених цілей. Дуже важливо щоб цілі, які формулюються менеджером витікали з загальних цілей, відповідали стратегічному напрямку розвитку підприємства. Інколи доцільно, щоб кожен менеджер самого нижчого рівня управління досконало знав не тільки свої власні цілі, але і цілі всього виробничого підрозділу та всієї компанії. Цілі кожного менеджера повинні чітко визначати його внесок в досягнення цілей підприємства по усіх ключових сферах розвитку підприємства.

Отже використання SMART-технологій при постановці цілей в управлінні підприємством допомагає правильно визначати критерії постановки цілей, розвиває навик поділу цілі на підцілі та задачі, які необхідно виконувати для досягнення кінцевого результату, навикам планування та контролю за досягнутими результатами, методикам розстановки та дотримання пріоритетів при досягненні цілей, навикам делегування завдань.

Застосування основних принципів SMART-технологій дає можливість керівнику підприємства підвищувати ймовірність досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, розвиватись в заданому напрямку, забезпечувати конкурентоспроможність та ефективність роботи підприємства в усіх напрямках розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності: підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: https://stud.com.ua/42602/menedzhment/tsili_strategiyi_rozvitku_organizatsiyi
2. Терновая И. А. Применение SMART-критериев постановки целей в стратегическом планировании организации. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2011. №970. С. 381-385.
3. SMART Goals. How to Make Your Goals Achievable. By the Mind Tools Content Team. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newl6_101.htm
4. Плинокос Д. Д. Використання технології постановки цілей «SMART» в управлінні ВНЗ. *Ефективні моделі управління в сучасних умовах: теорія і практика*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 червня 2016 року. Кіровоград: Ексклюзив-Системl, 2016. С. 128-129.
5. Иванов С. М. Анализ переваг использования SMART- технологий в экономике. *Економіка та держава*. 2018. № 7, С. 35-38.
6. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №5, Том 30 (69), Частина 1. С. 41-46.
7. Котельникова С. А., Майборода Е. В. Постановка задач сотруднику с применением SMART-критериев. *Молодая наука – 2013*: материалы IV Открытой междунар. молодеж. науч.-практ. конф. / ФГБОУ ВПО фил. Рос. гос. гидрометеорол. ун-та в г. Туапсе Краснодар. края, Абхаз. гос. ун-т г. Сухум, Абхазия, ГБОУ СПО Туапс. гидромет. тех-м, Упр. образования адм. муницип. образования Туапс. р-н. // Под ред. канд. географ. наук, доц. каф. экономики и управления фил. Рос. гос. гидрометеорол. ун-та г. Туапсе М.С. Аракелова, канд. социолог. наук, доц. каф. Гуманитарных и естественнонаучных дисциплин фил. Рос. гос. гидрометеорол. ун-та г. Туапсе С.А. Мерзаканова. Краснодар : «Издательский Дом – Юг», 2014. С. 140-143

Ратушняк Ольга Георгіївна, к. т. н., доцент кафедри економіка підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, ogratushnyak@gmail.com

Бондарчук Аліна Віталіївна, гр. МЗД-17б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, alya.bondarchuk.2017@gmail.com

Ratushnyak Olga Georgievna, PhD, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, ogratushnyak@gmail.com

Bondarchuk Alina Vitalievna, gr. MZD-17b, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, alya.bondarchuk.2017@gmail.com