

# КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ ЯК ОСНОВА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання, коли більшість підприємств намагаються хоча б вижити, дієвим способом підвищити ефективність їхньої діяльності є зміна підходів до управління організацією.

Одним із таких підходів є концепція «управління за цілями», що являє собою основу проектного менеджменту, спрямованої на покращення господарської діяльності підприємства. Використання даної моделі дає можливість зосередити зусилля усіх членів організації на досягнення не лише тактичних цілей організації, а й стратегічних. Тому актуальним завданням вітчизняних підприємств постає використання зарубіжного досвіду щодо впровадження цієї моделі.

**Основна частина.** Ціль – це те, до чого прагнуть, орієнтир, який намічено досягнути; вона визначає кінцевий результат.

Концепція управління за цілями (МВО – management by objectives) є однією з найбільш широко розповсюджених у реальному застосуванні способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників. В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню системи цілей і роботи з ними розглядається як головна задача менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток [4].

Одним з перших, хто опублікував концепцію управління за цілями як метод підвищення ефективності організації, був Пітер Друкер. Основуючись на ній, кожен керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, які знаходяться на більш високому рівні.

П. Друкер вбачав особливість цієї моделі в тому, що цей процес допоможе кожному керівнику отримати чітке уявлення про те, що очікує від нього організація, про цілі організації і цілі його начальника. Він у своїй книзі «Практика менеджменту» обґрунтував такі передумови концепції управління за цілями [1]:

- головним призначенням менеджера має бути організація господарських операцій;

- менеджери, з одного боку, завжди мають дбати про економічні результати, а з іншого, – думати про довгострокові наслідки рішень, які приймають, оскільки пра

гнення отримання швидкого прибутку може підірвати позиції організації в майбутньому.

В свою чергу, Д. Мак-Грегор запропонував виділити чотири взаємозалежних етапи процесу управління за цілями [2]:

- 1) розроблення чітких, коротких формулювань цілей;
- 2) розроблення реалістичних планів їх досягнення;
- 3) систематичний контроль, вимірювання та оцінювання роботи і результатів;
- 4) коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Отже, концепція «управління за цілями» являє собою основу проектної діяльності, спрямованої на досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими працівниками.

П. Друкер, відповідно до концепції, запропонував перелік цілей організації, пов'язаних з:

- визначенням типу (типів) ринків, на якому вона повинна працювати;
- установленням типу продукту, що випускається на даний ринок;
- визначенням рівня планованого прибутку;
- установленням типу і джерела необхідних ресурсів;
- відношенням до нововведень і припустимого ризику;
- задоволенням потреб персоналу;
- забезпеченням суспільного визнання її діяльності в більш широкому соціумі;
- розвитком менеджменту як головного фактора організаційного розвитку [1].

Концепція «управління за цілями» має значні переваги, а саме [3]:

- ✓ залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- ✓ стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- ✓ поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- ✓ підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом;
- ✓ посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розроблення та узгодженні цілей;
- ✓ удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів.
- ✓ зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників;
- ✓ досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.

Разом з тим, А.В. Шегеда виділяє певні недоліки даної концепції [5]:

- ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватись;
- цілі можуть ієрархічно підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявитись важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня;
- потреба значного періоду часу (від 3 до 5 років) для повноцінного його впровадження;
- недостатньо ефективно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними;
- не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників;
- неефективний без необхідної для управління інформації;
- потребує добре організованої системи контролю.

**Висновок.** Концепція «управління за цілями» – це прогресивна модель управління, що дасть змогу покращити процес управління підприємством, підвищити ефективність його роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом; посилити мотивацію до роботи усіх працівників та досягнути стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства.