

**Черничко Тетяна Володимирівна,**  
д.е.н., професор,  
професор кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту,  
**Цубера Я. В.,**  
магістр,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

## **УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ (МВО) ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей – і в цьому контексті є цільовим. Цільовий підхід до управління знайшов вираз у декількох концепціях: «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління», тощо.

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване «управління за цілями» (МВО – management by objectives).

Управління за цілями – це строго логічний і обґрунтований підхід до управління, що передбачає чітке визначення цілей і бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення й чіткої оцінки параметрів діяльності шляхом виміру конкретних результатів, виявлення й усунення відхилень на всіх етапах досягнення мети. Важливою особливістю цільового управління є активна участь трудового колективу у формуванні цілей і завдань підрозділів і окремих працівників, що є важливим стимулюючим фактором їхньої активної діяльності щодо досягнення цілей [1, с. 261].

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, в процесі МВО цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноособово (не нав'язуються підлеглим). В процесі МВО керівник та підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого. При цьому розуміється, що ступінь досягнення мети буде основним критерієм оцінки діяльності підлеглого.

П. Друкер, відповідно до концепції, запропонував перелік цілей організації, пов'язаних з [2]:

- 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.

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

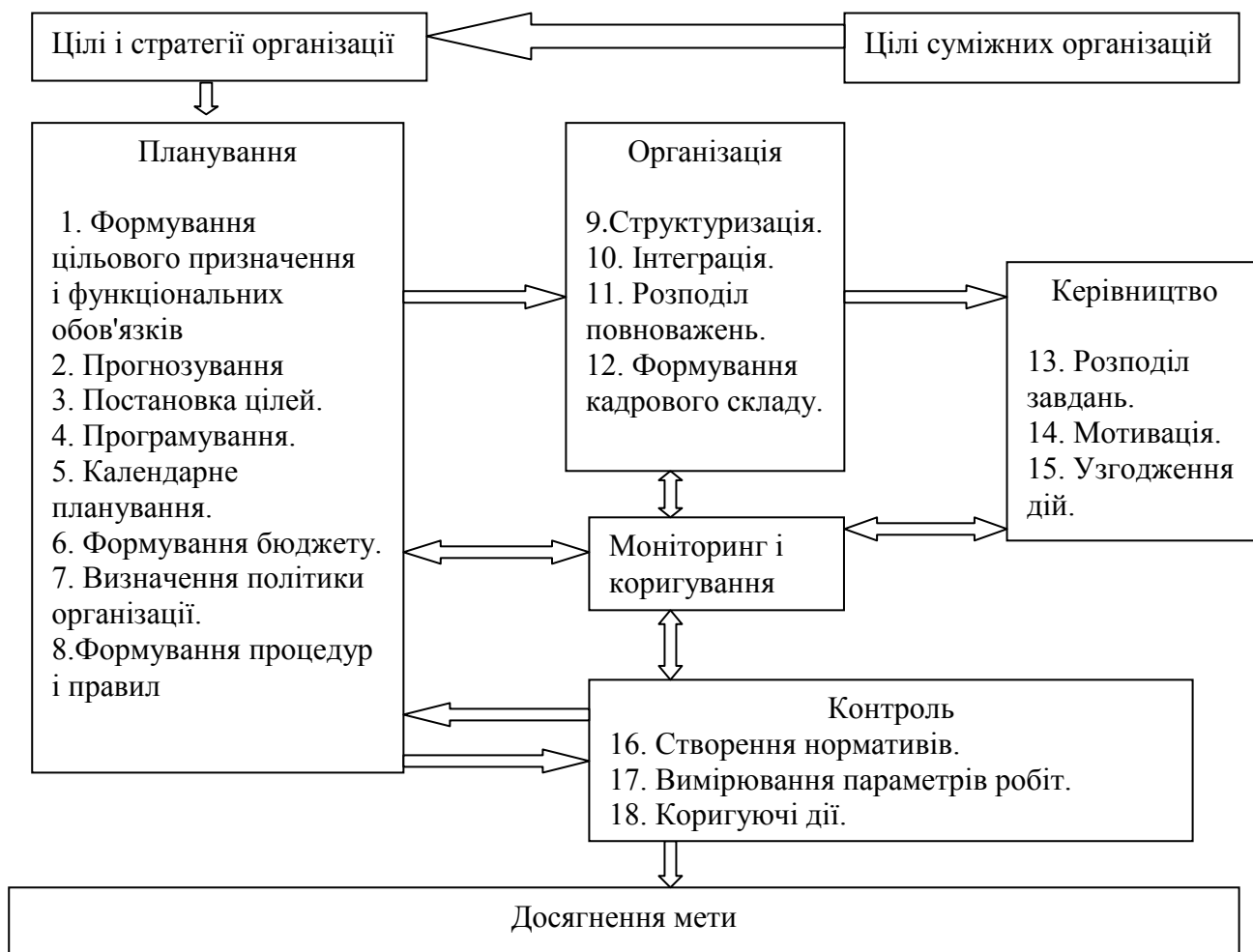
- залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та 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 [4]:

- 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.

Модель управління за цілями показана на рис. 1.



**Рис. 1. Модель управління за цілями**

З моделі видно, що процес управління досягненням стратегічних цілей починається з реалізації повного циклу виконання основних функцій (планування інновацій, організація, керівництво й контроль). Після того, як процес запущено, цикл управління звужується до циклічного виконання функції планування й функції контролю і продовжується доти, доки не буде досягнуто поставленої мети.

Найбільш важливим елементом управління за цілями є постановка цілей. Цілі визначають склад робіт. Тому правильна постановка цілей – це ключ до ефективного управління. Постановка цілей включає виявлення і формування цілей у формі, зручній для управління. Постановка цілей – це початок всякого управлінського впливу; основа для оцінки діяльності організації, виявлення її проблем; орієнтир для інтеграції зусиль персоналу.

Цілі організації виправдовують її існування, регулюють діяльність підрозділів і працівників, сприяють розподілові повноважень, зменшують невизначеність діяльності, є основою для створення організації.

Правильно сформульовані цілі повинні бути конкретними, зрозумілими, досяжними, гнучкими, визначеними в часі й орієнтованими на поліпшення, погодженими й обґрунтованими; відображати зміст діяльності й починатися з дієслова.

Можна зробити висновок, що при управлінні за результатами центр ваги контролю припадає на контроль за отриманими результатами, а нереалізовані можливості не згадуються. Отриманим результатам дається об'єктивна оцінка, яка ґрунтується на справжніх можливостях, а не на тому, що було передбачено бюджетом, адже результат може бути значно вищим за передбачуваний.

Основними ж цілями в управлінні інноваціями слід вважати:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

### **Список використаної літератури:**

1. Моррисей Дж. Целевое управление организацией: Пер. с англ. / Под ред. И. М. Верещагина. – М.: Сов. радио, 1979. – 144 с.
2. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 400 с.
3. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А. В. Музиченко-Козловський // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109-113.
4. Шегда А. В. Менеджмент: навчальний посібник. – К.: «Знання, КОО», 2002. – 684 с.

**Черничко Станіслав Федорович,**

к.е.н., доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності,  
Ужгородський торгово-економічний інститут КНТЕУ,

**Черничко Станіслав Станіславович,**  
аспірант,

**Пелехач Іван Іванович,**  
магістр зі спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
Мукачівського державного університету

### **БАНКІВСЬКИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОГЛЯД ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ**

Банківський сектор це сукупність банківських установ, які займаються банківською діяльністю на професійній основі, підпорядковуючись законодавчо встановленим нормам і правилам її ведення, внутрішня і зовнішня взаємодія між якими породжує багаторівневу економічну структуру [1, с. 420-421]. Протягом 2014-2017 рр. банківський сектор України зіткнувся з комплексом проблем, основна частина яких носить загальноекономічний характер, а частина – породжена невваженою політикою Національного банку України. Серед найбільш вагомих тенденцій розвитку банківського сектору можна виділити такі:



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>