

## ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ІНТЕГРАЦІЇ УЧАСНИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

Цільове управління інноваційним розвитком підприємства повинне забезпечити наявність цілей у кожного працівника, залученого до інноваційного процесу і високий ступінь координації діяльності у напрямку досягнення стратегічних пріоритетів [1]. Цільове управління відповідає на такі запитання: 1) що має бути зроблено (після детального аналізу – чому це має бути зроблено), включаючи визначення ступеня пріоритетності робіт; 2) як це має бути зроблено (створити програму або план досягнення бажаного); 3) коли це має бути зроблено; 4) скільки це буде коштувати; 5) які параметри робіт слід вважати задовільними; 6) що зроблено для досягнення цілі; 7) які і коли повинні бути вжиті коригуючі дії [2].

Західна наука менеджменту містить системний підхід «Управління за цілями» (Management by Objectives – МВО). Виділимо ряд важливих переваг МВО, на які наголошують дослідники [4]:

- 1) цільове управління сприяє більшій мірі орієнтації працівників на майбутнє (на відміну від реактивного управління);
- 2) підвищується мотивація працівників, шляхом залучення до розробки їх цілей;
- 3) менеджер має більше можливостей зробити правильні висновки, як цілі підлеглих вписуються в загальний вектор розвитку підприємства, а які – ні;
- 4) більш очевидним є внесок кожного окремого працівника у загальні цілі підприємства;
- 5) менеджер може краще зрозуміти, які працівники спроможні самостійно контролювати і координувати свою власну діяльність, не порушуючи при цьому підпорядкування керівнику.

По своїй суті, управління завжди повинно бути цільовим, адже передбачає скерування діяльності організаційно-виробничої системи, колективів і окремих працівників у напрямку до досягнення визначених цілей. Поряд з тим, далеко не завжди працівник підприємства може чітко сформулювати свої цілі, або ж його цілі не відповідають основним пріоритетам розвитку підприємства.

Правильна постановка цілей учасників інноваційного процесу повинна ґрунтуватись на активній участі обох сторін – керівника, який ставить цілі і працівника, який такі цілі буде реалізовувати. Менеджер ставить проблему, інколи формулює відповідно до проблеми цілі самостійно, проте необхідною також є активна участь у постановці цілей самим працівником. З іншого боку, не кожен може ефективно справлятися з таким завданням: є працівники, які прагнуть уникати завдань і відповідальності, або ж не спроможні адекватно ставити цілі відповідно до пріоритетів інноваційного підприємства. В такому разі, більш адекватним буде визначити цілі і чітко контролювати хід їх виконання.

У сьогоденній ситуації мінливого середовища, динамічних змін ринкової кон'юнктури важливою є підтримка творчої активності та високого рівня самоменеджменту серед всіх учасників інноваційного процесу. HR-менеджмент має стимулювати активну позицію працівників, а не лише роль хорошого виконавця поставлених. Мистецтво управління в сьогоденніх умовах часто потребує, щоб менеджер умів задавати правильні запитання і таким чином, щоб цільова спрямованість працівника проявлялась як активна позиція.

Часто, інновації виникають хаотично, без чіткої постановки цілей в результаті нових ідей, мінливих умов, “випадкових” знахідок персоналу. Правильні запитання, їх також називають геніальними – це ті, в результаті яких пробуджується цікавість [3]. Вміння задавати правильні запитання, слухати колег, будувати міжособистісні відносини, ставити складні, але цікаві для підлеглих завдання – необхідні у сьогоденній ситуації завдання. Інколи, замість чіткого визначення бажаних результатів, доцільно сформулювати запитання: «Як ви дізнаєтесь, що досягли результатів?»; замість постановки наперед визначених планів – «Як ви плануєте не відхилитись від обраного курсу?»; замість звіту про невиконання завдання – «Який досвід ви винесли з невдач?».

Таким чином, цільовий підхід управління, як спосіб інтеграції учасників інноваційного процесу підприємства може використовуватись подібно до схеми, представленої нижче:

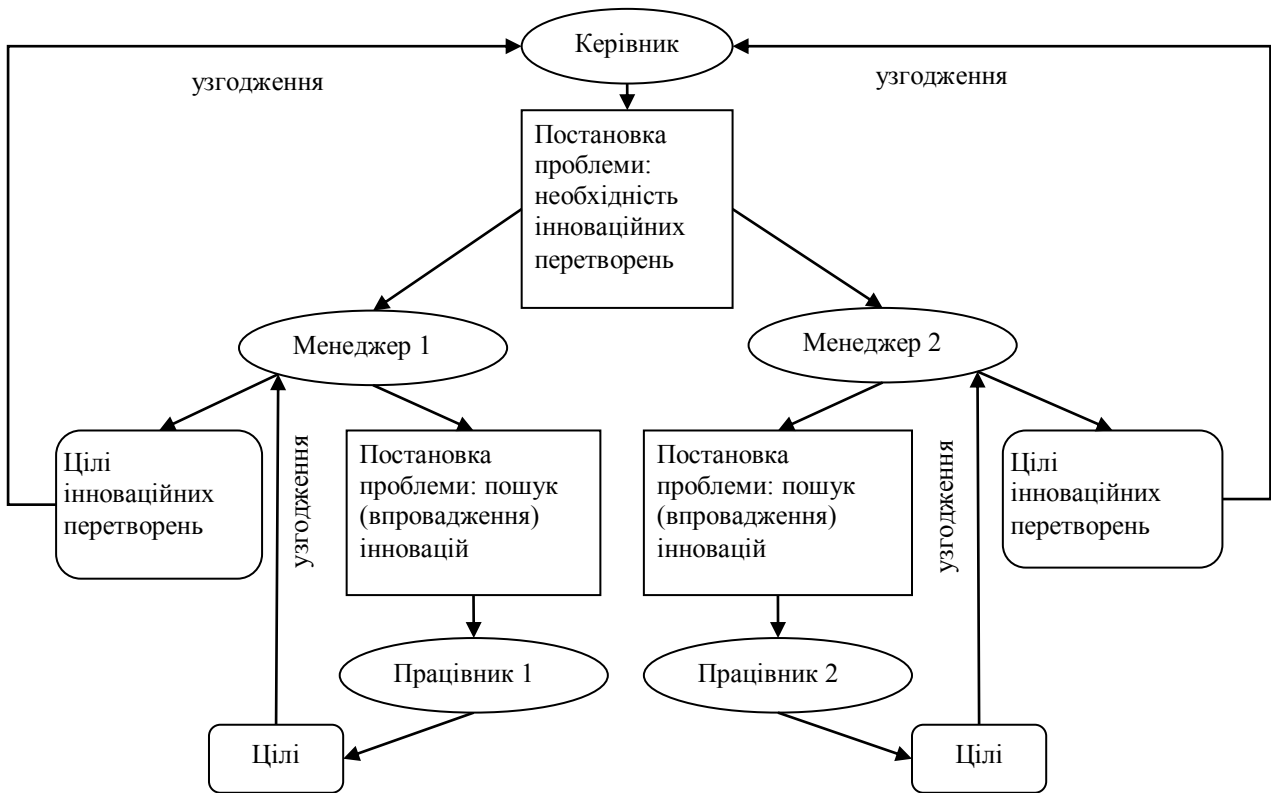


Рис. 1 Цільове управління, як спосіб інтеграції учасників інноваційного процесу підприємства

Система цілей інноваційного розвитку підприємства представляє собою ієрархію, в якій відображена диференціація основних цілей на більш детальні. Механізм формування такої системи цілей повинен передбачати тісний взаємозв'язок керівника і виконавця на кожному рівні управління. Першочерговим завданням керівника є донести важливість інноваційних перетворень підлеглим, він формулює не ціль, як таку, а проблему. Менеджер, в свою чергу, відповідно до визначеної проблеми, функціональних обов'язків, компетенції та досвіду формулює цілі, які буде виконувати і узгоджує їх з керівником. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям HR-менеджменту у взаємодії між учасниками інноваційного процесу підприємства.

1. А.В. Музиченко-Козловський *Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / вісник Національного університету "Львівська політехніка" № 714 (2011), С.109-113;* 2. Моррисей Дж. *Целевое управление организацией: Пер. с англ./Под ред. И.М.Верещагина. –М.: Сов. радио, 1979-144с.;* 3. *Трансформація бізнесу з допомогою запитань (Міжнародне бюро управління змінами)/ Інтернет-джерело – режим доступу: [ibcm.biz/Nauchnye-stati/transformacija-biznesa-s-pomoschju-voprosov-gossen.html](http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/transformacija-biznesa-s-pomoschju-voprosov-gossen.html)* 4. Thomas M. *Thomson Management by Objectives / Інтернет-джерело – режим доступу: [home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf](http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf)*