

ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: СУТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ

*Розглянуто поняття цільового та програмно-цільового підходів до управління,
досліджені особливості його використання на підприємствах харчової промисловості*

Постановка проблеми. Народного-дарський комплекс України впродовж досить великого періоду часу функціонує у складній економічній ситуації. Погіршення технічного та технологічного стану виробництва, криза платежів, пасивна інвестиційна діяльність, втрата традиційних ринків збуту через неконкурентоспроможність, повільна структурна перебудова призводять до неефективної діяльності переважної більшості підприємств харчової промисловості. Це, в свою чергу, негативно позначається на розвитку конкуренції в Україні, що може призвести до погіршення економічної безпеки країни. Тому важливим є врахування всіх можливих чинників, що здійснюють вплив на діяльність підприємств; моделювання певних ситуацій, прогнозування можливих сценаріїв розвитку. Все це можливо за умови використання цільового підходу до стратегічного управління підприємствами.

Стан вивчення проблеми. Цільовий підхід в управлінні підприємствами досліджений зарубіжними науковцями. В деякій мірі він адаптований вітчизняними спеціалістами до сучасних умов господарювання в Україні. Але, методологія та інструментарій застосування цільового підходу в управлінні підприємствами харчової промисловості розроблені недостатньо, потребують уточнення та удосконалення.

Метою дослідження є розкриття сутності цільового підходу до управління підприємством, виявлення особливостей його застосування на підприємствах харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Існує великий обсяг літературних джерел, присвячених стратегічному управлінню підприємствами. Більшість з них в якості найефективнішого визначають саме цільовий підхід, що передбачає розроблення системи стратегічних цілей підприємства. Практичний інтерес до визначення цілей існував завжди, але на різних етапах розвитку теорії та практики управління перевага надавалась або короткостроковим цілям (для окремих виконавців), або довгостроковим орієнтирам (для організації в цілому з наданням переваги повсякденним проблемам). Ранні теорії менеджменту були присвячені саме пошуку та обґрунтуванню інструментарію вирішення нагальних проблем поточної діяльності підприємств. Ф.У. Тейлор заклав основи «управління за завданнями», де основоположною була ідея про необхідність планування праці кожного робітника із визначенням повних письмових інструкцій, в яких докладно описано завдання, а також засоби, необхідні для його виконання. Дискусії, що почалися у 1920-х роках щодо необхідності «завдань» та ролі їх в організації, способів їх установа, часових параметрів, виявляли надзвичайну важливість цільових орієнтирів у діяльності будь-якого елемента реально існуючої виробничої системи. Ці дискусії тривають і досі, оскільки деякі менеджери-практики і сьогодні відкривають для себе проблематику побудови ефективного працюючого підприємства, розв'язання якої неможливе без визначення завдань, що вимагає опанування методів цілевстановлення та цілереалізації [8, с. 173].

З початку 1960-х років особливо зростає інтерес до ідей цільового управління, перенесення його інструментарію у практику діяльності як ринково-орієнтованих організацій, так й підприємств в соціалістичних країнах. Успіхи підприємств, які використовували варіанти цільового підходу в управлінні, сприяли ширшому його застосуванню. Нині відомі різні моделі та методи управління, які мають характеристики цільового підходу, тобто мета в них є визначальним

елементом управління. В сучасних умовах господарювання мета виступає як визначальний елемент управління, оскільки системи соціального типу є цілеспрямованими системами, а тому не може йтися про безцільове управління ними; особлива увага до цілей на сучасному етапі зумовлюється ускладненням об'єктів управління (економіки, окремих галузей, об'єднань підприємств тощо за рахунок опанування нових форм власності і пов'язаних із цим нових систем взаємозв'язку). Використання «управління за цілями» (MBO – Management by objectives) за останні 30 років поширювалося та змінювалося. Відомий спеціаліст з питань менеджменту, автор книги «Управління продуктивністю» Д.С. Сінк [7] розглядає три основні періоди у використанні MBO:

1. MBO застосовувався як метод оцінювання результативності окремих виконавців через спільну розробку критеріїв та нормативів для запланованих робіт. Обмеженням такого використання було встановлення та одноразове оцінювання щорічних результатів діяльності.

2. Застосування MBO як методу планування та контролю. Цілі окремого виконавця знаходили вираз у персональних планах, які, у свою чергу, через кошториси витрат слугували способами контролю. Оцінювання результативності розглядалася як важливий елемент управління всією організацією.

3. Використання MBO як інтегрованого процесу управління організацією на основі децентралізованого підходу. Багато уваги приділялося вивченню та оцінці результативності в динаміці, взаємозв'язку результатів індивіда, групи та організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Не буває безцільної діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різним: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємозв'язаних цілей та завдань. Процес установа цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів. Чим складнішою є система, тим більше існує проміжних цілей, а досягнення кожної з них – це крок до головної мети. У цих умовах є небезпека спрямованості діяльності людей на досягнення саме проміжних, а не головних цілей. В економіці України переважають великі, зі складною ієрархією управління системи з численними підсистемами (у минулому це були виробничі об'єднання, комбінати, а тепер вони перетворилися на асоціації, концерни, консорціуми тощо). Підрозділи цих організацій, перед якими поставлено конкретні завдання, виконують конкретні функції, зорієнтовані переважно на поточну роботу. За цих умов можливий «відрив» діяльності окремих ланок від участі у виконанні головних (загальних) цілей організації. Кінцевим результатом такого «відриву» є підвищення ролі специфічних цілей, що потім знаходить вираз у розробці непридатних для розвитку підприємства (організації) в цілому різноспрямованих (зокрема функціональних) стратегій, орієнтація на які не дозволяє ефективно узгодити діяльність окремих підрозділів з досягненням місії фірми. Така ситуація знаходить вираз у суперництві, конфліктах між окремими ланками організації, причому збереження існування кожного з них виступає як самоціль, а головна мета – місія, заради якої було створено організацію і здійснюється її діяльність, відходить на другий план. Для досягнення загальної мети з огляду на необхідність виконання нових робіт створюються все нові органи управління, які знову ж таки

свою проміжну мету вважають за найголовнішу, у результаті чого з диференціацією головної мети зростає процес уособлення окремих ланок, що виконують проміжні завдання. Через це всупереч загальним інтересам організації виникають ситуації, за яких органи управління, створені за ради конкретної мети, як етапу в досягненні місії, починають, виходячи з наявного складу кадрів, матеріальних та фінансових ресурсів, впливати на генеральну мету, модифікуючи її відповідно до власних можливостей та поточних інтересів. Це призводить до викривлення головних цілей організації: мета за змістом стає не метою розвитку організації як відкритої, соціально-економічної та матеріально-речової системи, а метою управління цим об'єктом.

Розв'язання розглянутої проблеми перебуває у площині ретельного опрацювання цільової стадії процесу управління. Цілі впливають як на об'єкт, так і на суб'єкт управління – на зміст їхньої діяльності; структуру та механізм функціонування; кадровий склад; перелік бізнес-напрямків, а також зміст роботи підсистем забезпечення діяльності та розвитку організації. Орієнтація на мету створює умови досягнень необхідних результатів.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим. Відмінності полягають у методах усвідомлення, обґрунтування та визначення цілей, оскільки чим краще окреслена мета, тим більше впевненості в тому, що можна знайти способи її досягнення.

Шершньова З.Є. визначає цільовий підхід як систему методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід [8, с.177].

Цільовий підхід, що жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформулювати систему пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розробки та досягнення цілей в організації. А.А. Томпсон

та А.Дж Стікленд стверджують, що досягнення певних стратегічних цілей є не менш важливим, ніж досягнення певних фінансових показників [6, с.16].

Цільовий підхід застосовується в різних сферах діяльності: у наукових дослідженнях, у процесі виробництва під час побудови систем різного призначення, а також під час виконання планової функції, для вивчення характеристик реально існуючих систем тощо.

На нашу думку, цільовий підхід до управління підприємством – це система управління підприємством, зорієнтована на довгострокову перспективу, складовими якої є: визначення та встановлення місії, мети та цілей діяльності підприємства; процес досягнення цілей та виконання поставлених завдань; методи та прийоми управління підприємством з урахуванням розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Цілевстановлення – це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи. У менеджменті мета виступає як передбачення результату управлінської діяльності, як орієнтир, до якого спрямовуються зусилля та порівняно з яким оцінюються кінцеві результати діяльності будь-якої організації. Це означає, що формування мети, визначення адекватних способів її досягнення (у залежності від типу цілей та наявних обмежень) – нагальна проблема, яка постає перед будь-якою організацією [8, с.177].

Основна мета організації – чітко виражена причина її існування – місія. Місія деталізує статус фірми, забезпечує напрямки і орієнтири для визначення цілей, стратегій, тактики і політики в досягненні запланованого результату. Місія повинна містити:

- 1) завдання фірми з погляду її основних послуг чи товарів, основних ринків та основних технологій;
- 2) опис зовнішнього середовища фірми;
- 3) характеристики культури організації (який робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей залучає цей клімат) (Василенко)

У закордонних джерелах під місією часто розуміють: «лінію поведінки фірми», «лінію діяльності підприємства», філософію фірми, а іноді й «політику організації» [1, с.64]. В умовах ринкової економіки поняття місії повинно відбивати намір тієї чи іншої фірми в напрямку максимально ефективного задоволення потреб своїх клієнтів і власних потреб. Місія організації та її взаємозв'язок з цілями підприємства відображені на рисунку 1.

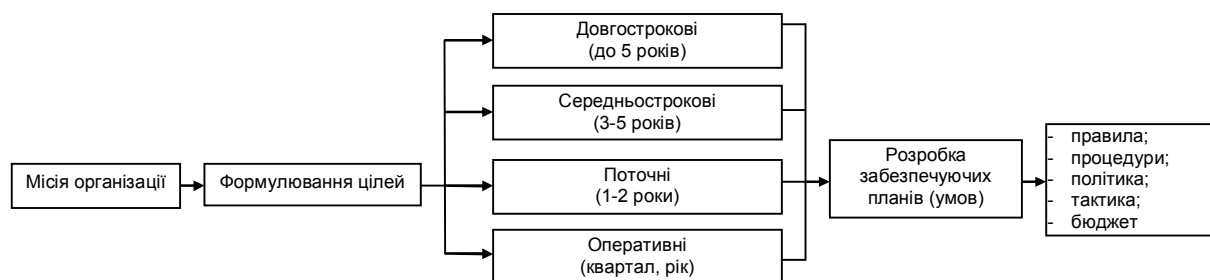


Рис. 1. Взаємозв'язок місії з цілями підприємства (удосконалено автором за [1, с.48])

Встановлення цілей підприємства чи організацій відбувається на основі стратегічного бачення і місії. Однак, вплив факторів зовнішнього середовища та готовність до здійснення змін вимагає періодичної переоцінки діяльності встановлених цілей. Дуже важливо, щоб місія була сформульована чітко, була зрозуміла всім суб'єктам, що взаємодіють з організацією, всім членам організації. При цьому місія має бути сформульована таким чином, щоб вона включала можливість неоднозначного тлумачення, але в той же час залишала простір для творчого та гнучкого розвитку організації. Якщо місія окреслює загальні орієнтири, напрямки формування організації, то комплектний стан, до якою в кожному момент часу прямує організація, фіксується у вигляді цілей.

Ціль – конкретний стан окремих характеристик організацій, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована вся її діяльність.

В будь-якій великій організації, що має декілька структурних підрозділів і декілька рівнів управління, формується ієрархія цілей, що являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Специфіка ієрархічної побудови цілей в організації обумовлена наступним: цілі більш високого рівня завжди носять більш широкий характер і мають довгостроковий часовий інтервал досягнення; цілі більш низького рівня виступають засобами для досягнення цілей більш високого рівня.

Цілі, необхідні для успішного функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Але, якщо цілі невірні або нечітко визначені, це може призвести до серйозних негативних наслідків для організації. Практикою функціонування підприємств визначені основні вимоги, яким мають відповідати правильно сформульовані цілі, а саме:

- 1) цілі мають бути досяжними та реальними, оскільки нереальна ціль призводить до демотивації робітників;
- 2) цілі мають бути гнучкими (цілі потрібно встановлювати таким чином, щоб була можливість їх корегувати у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища);

3) цілі мають бути вимірюваними (якщо цілі невимірювані, то ускладнюється процес оцінки результатів діяльності та виникають конфлікти на підприємстві);

4) цілі мають бути конкретними, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі повинен здійснюватись розвиток підприємства;

5) цілі мають бути сумісними, тобто довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові цілі довгостроковим.

Найпоширеніші напрями, за якими встановлюються цілі, наведені на рисунку 2.



Рис. 2. Напрями встановлення цілей на підприємствах (систематизовано автором за [1, с. 76])

В рамках теорії управління за цілями, діяльність по формуванню і встановленню системи цілей і роботи з ними розглядається П. Друкером як головна задача менеджера, а система цілей – як фактор, що впливає на структуру організації і забезпечує її ефективне функціонування і довгостроковий розвиток [7].

П. Друкер розглядає управління за цілями як необхідний елемент діяльності менеджерів у діловій організації і вважає, що їх основними функціями є формування цілей і співвіднесення із загальними цілями.

Пітер Друкер пов'язує виникнення системи цілей з різноманіттям задач, які розв'язуються менеджерами в різних секторах, а також з розмаїттю потреб різних соціальних груп як усередині, так і поза організацією, зацікавлених у її діяльності. П.Ф. Друкер формує зразковий перелік цілей організації, пов'язаних: з визначенням типу (типів) ринків, на якому вона повинна працювати; з установленням типу продукту, що випускається на даний ринок; з визначенням рівня планованого прибутку; з установленням типу і джерела необхідних ресурсів; з відношенням до

нововведень і припустимого ризику; із задоволенням потреб персоналу; із забезпеченням суспільного визнання її діяльності в більш широкому соціумі; з розвитком менеджменту як головного фактора організаційного розвитку.

У рамках даної концепції робота з цілями необхідна для підвищення ефективності діяльності і розробки довгострокових стратегій розвитку організації. Зміст цієї роботи може бути зведений до вибору переліку цілей, розміщенню пріоритетів у системі цілей, "зрівноважуванню" та "жонглюванню" цілями. Нарешті, саме зі співвіднесеннями реальних результатів із планованими (на основі створеної системи цілей), а також зі співвіднесенням цілей між собою пов'язується оцінка ефективності діяльності організації.

Враховуючи всі вище наведені особливості цільового підходу до управління підприємством, наведемо приклад формулювання мети та визначення цілей діяльності досліджуваного підприємства (харчової промисловості) (табл. 1).

Таблиця 1. Фактори (умови), що забезпечують досягнення місії підприємства (на прикладі досліджуваного підприємства)

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Виробництво	Виробництво пива, солодких та мінеральних вод, солоду. Висока якість продукції	Забезпечення 100% використання наявних виробничих потужностей. Припинення роботи нерентабельної лінії з виробництва мінеральних вод
Маркетинг	Має власну збутову мережу. здійснює оптовий та роздрібний продаж продукції. Робота з ринком не проводиться.	Створення дилерської мережі зі збуту продукції в інших регіонах, поступове завоювання нових ринкових сегментів
Фінансове управління	Висока ліквідність та платоспроможність підприємства, залежність від зовнішніх джерел фінансування: збільшилась частка залужених капіталів	Ліквідація дебіторської заборгованості. контроль над рівнем зовнішнього фінансування
НДДКР	Повноцінні роботи не проводяться	Створення нових видів продукції та упаковки відповідно до запитів споживачів

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, визначимо стратегічні та індивідуальні цілі підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Вибір та оцінка забезпечуючих умов (на прикладі досліджуваного підприємства)

Фактор	Забезпечуюча умова	Вага
Виробництво	Забезпечити повне завантаження наявних виробничих потужностей	2
	Реалізація нерентабельної лінії з виробництва мінеральних вод	1
Ціль 1: капіталізація 15 % щорічного прибутку підприємства з метою оновлення технологічного устаткування		
Маркетинг	Створення дилерської мережі по території України	4
	Створення відділу маркетингу в організаційній структурі підприємства	1
	Проведення маркетингових досліджень	2
	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків з покупцями (спонсорство, реклама, участь у виставках та ярмарках)	3
Ціль 2: розширення існуючих ринків збуту на 2-3 % щорічно та захоплення нових ринків до 2010 р.		
Фінансове управління	Зменшення рівня дебіторської заборгованості	1
	Контроль над показниками платоспроможності та ліквідності	2
Ціль 3: протягом 2009-2010 рр. проводити посилений контроль рівня кредиторської та дебіторської заборгованості, зменшення рівня дебіторської заборгованості		
НДДКР	Створення нових видів продукції та нових видів упаковки відповідно до запитів споживачів	1
	Проведення повноцінних робіт в області НДДКР	2
Ціль 4: протягом 2009-2010 рр. провести над рівнем здійснення робіт в області НДДКР		

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою "дерева цілей", де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [9].

"Дерево цілей" досліджуваного підприємства відображено на рисунку 3.



Рис. 3. "Дерево цілей" досліджуваного підприємства (власна розробка)

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: "мозкова атака", "альтернативні сценарії майбутнього" "кібернетичні сесії", "вправи дилетантів", "метод Дельфіч тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Нині уже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що їх приймає керівництво підприємства. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів субоптимізації, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість.

Причини субоптимізації досліджували Д. Міллер і М. Старр, які довели [9]:

1) діяльність організації не можна описати та визначити одним показником;

2) множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3) усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4) субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються.

5) виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її обробки. Навіть якщо обрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних факторів. В.А. Винокуров [7] пропонує так подати функцію мети:

$$I_i^t = f_i(I_{t-i} I_a I_{on} I_{i\delta}) \quad (1)$$

Де I_t^i – значення цільової характеристики і за час t ;
 I_{t-1}^i – значення цільової характеристики i , досягнуте за попередній період $t-1$;
 I_d^i – значення цільової характеристики i , установленої з урахуванням досвіду;
 $I_{оп}^i$ – значення цільової характеристики i , установленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;
 $I_{пр}^i$ – рівень очікувань керівників організації за характеристикою i .

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? Щодо цього дуже вдалими є вислів Л.І. Євченко: «Мета – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі та можливості розвитку фірми». «Об'єктивний стан» середовища визначається на основі проведення більш або менш глибокого та всебічного стратегічного аналізу.

На наш погляд, функція мети для підприємств харчової промисловості окрім зазначених вище значень цільової характеристики має містити $I_{ез}$ значення цільової

характеристики з урахуванням адаптації європейського законодавства до умов господарювання в Україні. Введення цієї складової функції пов'язане з наступним: якщо підприємство планує розширювати свою діяльність та виходити на зарубіжний ринок, обов'язково має враховувати європейські стандарти та законодавство, вимоги щодо виробництва та якості продукції. Крім цього, вступ України до СОТ висуває ряд вимог до вітчизняних підприємств харчової промисловості.

Оскільки управління за цілями викликано інтерес у менеджерів всіх зарубіжних фірм, підприємств, компаній і особливо у керівників комерційних підприємств, то це свідчить про великі потенційні можливості цього підходу. Разом з тим існує загроза того, що внаслідок невірного застосування система може деградувати і перетворитися в управлінську "причуду", яка ніякої користі не принесе. Переваги та недоліки системи управління цілями наведені у таблиці 3.

Таблиця 3. Переваги та недоліки "управління за цілями" (систематизовано автором за [9])

Переваги	Недоліки
1	2
формалізація управління, що полягає в конкретизації і можливому кількісному встановленні цілей і завдань, значно підвищує практичний рівень керівництва. Для забезпечення реальності цілей менеджерам доводиться думати про те, яким шляхом вони зможуть досягти потрібних результатів, які організаційні заходи слід здійснити, який необхідно мати персонал і ресурси.	1) невміння викласти теоретичні принципи. Хоча управління за цілями є нескладним, але менеджери, які застосовують цей підхід на практиці, повинні багато чого зрозуміти і проаналізувати. Для цього їм слід пояснювати суть системи взагалі: що вона становить, як здійснюється її діяльність, до яких результатів призводить, яку роль відіграє при оцінці діяльності управлінців і як здійснюється мотивація та стимулювання працівників;
1) завдяки використанню управління за цілями організаційні ролі і структури стають зрозумілішими. В міру можливостей заплановані важливі результати розподіляються між певними посадовими особами з тим, щоб конкретні співробітники відповідали за досягнення конкретних цілей.	2) складність встановлення цілей. Встановлення конкретних і значущих цілей на стадії розробки щоквартально і щорічно вимагає значних зусиль з боку управлінського апарату. Це пов'язано з проведенням детальної попередньої роботи, пов'язаної з глибоким аналізом стану внутрішнього і зовнішнього оточення організації;
2) однією з важливих переваг управління за цілями є те, що при такому підході виникає почуття особистої зацікавленості в результатах. Працівники вже не просто виконують роботу згідно з вказівками і інструкціями керівника. Вони активно включаються в трудовий процес і вболівають за результати своєї роботи.	недоліком управління цілями є те, що такі цілі є короткотерміновими. При цьому виникає загроза того, що акцент робитиметься на короткотермінові завдання, а це може нанести шкоду довготерміновим цілям. Тому вище керівництво повинно постійно слідкувати за тим, щоб найближчі завдання і цілі не суперечили, а лише сприяли досягненню довготермінових цілей;
3) застосування підходу управління за цілями створює стимули для ефективного планування і сприяє виробленню ефективних методів контролю. Нагадаємо, що контроль означає оцінку виконаної роботи і прийняття заходів для виправлення відхилень від планових завдань. Одна з основних проблем управлінського контролю полягає в тому, щоб чітко уявляти, які процеси потрібно відслідковувати.	при використанні управління за цілями може виникати загроза втрати гнучкості У процесі роботи менеджери уникають зміни цілей впродовж певного періоду часу. Хоча цілі можуть втрачати свій зміст, якщо вони не є результатом добре продуманої і спланованої попередньої роботи, разом з тим є нерозумним і нелогічним намагання виконувати завдання, яке застаріло внаслідок перегляду цілей фірми, зміни передумов чи модифікації ділової політики
	3) надмірне використання кількісних цілей і нехтування якісними цілями. Зокрема, менеджерам не завжди вдається використати цілі як конструктивний фактор, незважаючи на підтримку вищого керівництва. Існує також: загроза, що управління за цілями може звестися лише до встановлення цілей, а їх досягнення відійде на другий план.

Отже, незважаючи на всі складності і загрози, управління цілями є дієвим засобом підвищення ефективності діяльності підприємства. Для успішного здійснення цього підходу необхідна міцна адміністративна база, окрім того, необхідне розширення змісту і вимог до

управління цілями. Цей підхід повинен органічно вливатися до загальної схеми системи стратегічного управління.

Встановлення цілей є невід'ємною складовою стратегічного управління. Місце цільового підходу в загальній моделі стратегічного управління підприємством відображено на рисунку 4.

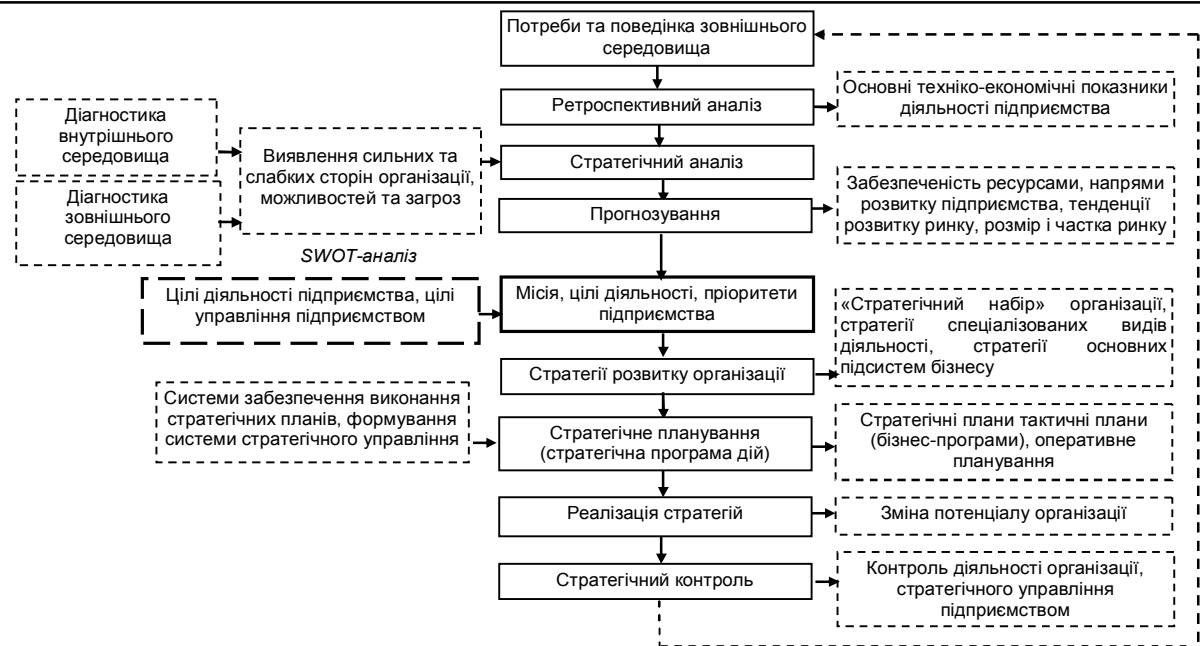


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємством (розроблено автором)

Найбільшого уособлення цільовий підхід набув у програмно-цільовому управлінні, яке має такі специфічні характеристики:

– визначення управління як «програмного» підкреслює такий важливий інструмент, як цільова комплексна програма, що застосовується для вирішення взаємопов'язаних масштабних проблем;

– визначення його як «цільового» характеризує чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей, підкреслює структурну та функціональну підпорядкованість ним решти елементів управління.

Програмно-цільове управління – спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правило комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми [8, с. 184].

На наш погляд, програмно-цільове управління підприємством – це комплексна цільова програма розвитку підприємства, основою якої є розроблення та досягнення цілей, пов'язаних з забезпеченням ефективної роботи підприємства та його розвитком.

Досвід застосування управління цілями свідчить про те, що до цього підходу треба ставитися обережно. При вивченні опублікованого американським журналом "Форчун" списку 500 найбільших американських фірм, виявилось, що лише 45% із 403 фірм застосовують цей підхід, причому 10 фірм вважають, що результати його застосування відмінні; 80 - успішні; 18 - задовільні. Аналізуючи отримані результати, автори дослідження дійшли висновку, що із 188 фірм, які використовують цей підхід, лише 29% досягли успіху. Такий відсоток свідчить про загрози і недоліки, які були розглянуті вище. Цілком очевидно, що управління за цілями не можна застосовувати, якщо керівний склад фірми - від головного менеджера до керівників низових ланок - не витрачає на нього достатньо часу і зусиль [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, важливість цілей для організації неможливо переоцінити. Цілі є вихідною точкою планування діяльності, цілі лежать в основі побудови організаційних відносин, на цілях базується система мотивування, що використовуються на підприємстві і, нарешті, цілі

являються точкою відліку в процесі контролю та оцінки результатів праці окремих робітників, підрозділів та організації в цілому.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інструментарію та методології щодо впровадження та застосування цільового підходу в управлінні підприємствами харчової промисловості.

Список використаної літератури:

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посібн. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебн. / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О.С. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Шегда А.В. Менеджмент / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vuzlib.net/strat_upr/31.htm
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>

ПАЩЕНКО Ольга Петрівна – асистент кафедри менеджменту Житомирського державного технологічного університету, здобувач.

Наукові інтереси:

- стратегічне управління,
- економіка харчової промисловості,
- стратегічне управління розвитком молокопереробних підприємств