

Секция 7
КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 331.101.26

Шинкарева Ю. Б.
студентка 2-го курса направл. подг. «Менеджмент»,
Коцалап С. А.
к.э.н., доц.
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

**УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ КАК МЕТОД ИНТЕНСИФИКАЦИИ
УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ**

Рассмотрены основные методы целевого управления. Проведен анализ взаимосвязи целевого управления с интенсификацией производства. Предложено введение пятого, предцелевого, этапа при формировании основной цели предприятия.

***Ключевые слова:** целевое управление, метод интенсификации, целевые модели, планирование, этапы планирования, участие в управлении, предцелевой этап.*

Постановка проблемы. Любое начинание должно иметь цель. Для организации важен не только процесс постановки и достижения цели, но и улучшение процессов управления, принятия управленческих решений, что является важным фактором на пути к успеху. С развитием общества развивается и производство, с каждым годом количество предприятий, организаций увеличивается. Многие из них не просуществовав и года вынуждены прекратить свою деятельность, оставив после себя пустующие здания. В большинстве случаев причиной становится неграмотное управление организацией, людьми, неправильно поставленные цели и, соответственно, пути их достижения. В связи с этим, возникает проблема правильного и грамотного руководства и принятия управленческих решений, которые будут способствовать развитию организации и повышению уровня ее конкурентоспособности. Следовательно, умелая постановка цели является актуальным вопросом в процессе планирования и организации рабочей деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблеме целевого управления посвятили свои труды такие зарубежные ученые, как: Лилиан Гилберт, Питер Друкер Дуглас Макгрегор, Фредерик Тейлор и отечественные ученые: Леонид Лозовской, Елена Стародубцева и другие, но вопросам целевого планирования в организации всегда уделялось и уделяется особое место в принятии решений.

В ходе анализа было выявлено, что вопросу влияния основных функций менеджмента на процесс интенсификации управления уделено недостаточно внимания, поэтому основной **целью** работы является раскрытие управления по целям, как одного из методов способствующих улучшению работы организации, подготовки и принятию управленческих решений.

Для осуществления заданной цели были поставлены следующие задачи:

- охарактеризовать основные функций менеджмента и отобразить взаимосвязь целевого управления с методом интенсификации в управлении;
- проанализировать основные методы целевого управления.

Изложение основного материала. Обращаясь к определению менеджмента, в сначала, стоит отметить, что это — управление социально-экономической системой, которая представляет собой жизнь общества и отношения по поводу распределения и потребления различных специфических активов (материальных и нематериальных благ, которые имеют определенную ценность). Помимо управления, менеджмент — это также умение добиваться поставленных целей используя потенциал других людей.

В науке менеджмента выделяется технология целевого управления, на которой базируется обобщение практического опыта и грамотное ведение бизнеса.

Задачей любого менеджера, в первую очередь, является интенсификация процессов управления, определение и достижение цели. Если управленец поставит перед собой задачу совершенствования организации и ее дальнейшего развития и не уточнит конкретные цели всегда существует риск выполнения ненужных функций, что может привести к материальным ущербам.

Интенсификация управления — это развитие системы управления предприятием, за счет улучшения методов организации, подготовки и принятия управленческих решений.

Действительно, грамотного и умелого руководителя отличает умение правильно выбрать и сформулировать цель, а также определить эффективные способы ее достижения.

Целевое управление или управление по целям, как один из методов интенсификации управления, предусматривает правильное определение и объединение таких основных функций менеджмента, как: планирование, организация, мотивация, контроль [1].

Таблица 1 — Характеристика основных функций менеджмента

Название функции	Характеристика
1. Планирование	Определяет перспективу и будущее состояние организации.
2. Организация	Определяет взаимоотношения и связи между функциональными подразделениями в организации.
3. Мотивация	Характеризует процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации.
4. Контроль	Характеризует процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Таблица отображает основные характеристики функций менеджмента, а также значимость каждой функции для организации в целом.

Взаимосвязь целевого управления (на основе объединения функций менеджмента) с методом интенсификации управления отображена на рисунке 1.

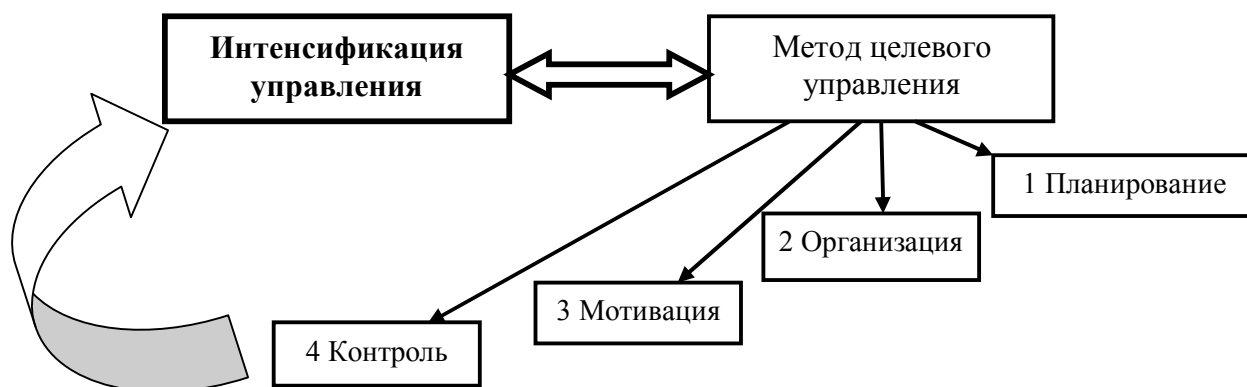


Рисунок 1 — Взаимосвязь метода целевого управления с процессом интенсификации управления

На рисунке раскрыта взаимосвязь функций менеджмента, которые лежат в основе целевого управления и показана взаимозависимость функций и их характеристик, способствующих интенсификации процесса управления.

Так, например, определить перспективы и будущее развитие организации (функция планирования) невозможно без постановки цели и ее поэтапного достижения (функция контроля), добиться поставленной цели можно только благодаря слаженной работе всех составляющих организации (управляющий персонал, работники), для продуктивной и слаженной работы необходима мотивация (функция мотивации), а для успешной мотивации необходимо определить функциональные связи между подразделениями организации и работниками.

Метод целевого управления помогает координировать и управлять деятельностью человеческих ресурсов в различных ситуациях работы организации, помимо этого, целевое управление снижает негативные воздействия контроля и выступает в роли определенного мотиватора для работников предприятия и как способ интенсификации процессов управления.

Целевое управление, как один из методов интенсификации участия в управлении, дает возможность:

- сократить время, которое необходимо для принятия управленческого решения;
- облегчить процесс принятия управленческого решения;
- структурировать рабочую деятельность руководителя и подчиненных;
- обеспечить рост производительности труда;
- повысить конкурентоспособность предприятия.

С точки зрения философии, управление по целям в менеджменте можно рассматривать как ориентацию на достижение наиболее эффективного результата деятельности. Индивид в организации рассматривается как неотъемлемая составляющая часть, от успехов и достижений которой зависит и общий успех работы предприятия.

Американский ученый, экономист, публицист Питер Фердинанд Друкер [2] известен тем, что рассмотрел целевое управление как метод повышения деятельности организации. По его мнению каждый руководитель в организации, начиная от высшего и заканчивая низшим звеном управления, должен иметь перед собой конкретные цели и задачи, направленные на достижение общей цели организации.

Дуглас МакГрегор [2] подошел к изучению данного метода с другой стороны. Он считал, что целевое управление — это метод позволяющий конкретно оценить результативность деятельности работников и руководителей и указать на допущенные ошибки. В ходе исследований МакГрегор предложил, чтобы каждый руководитель отдела четко формулировал и устанавливал производственные цели и способы их достижения непосредственно со своим вышестоящим руководителем. По прошествии определенного количества времени управленец сможет оценить фактические показатели эффективности деятельности своих подчиненных и сравнить их с установленными контрольными показателями.

Метод целевого управления можно представить в виде формирования четырех этапов, которые показаны на рисунке 2.

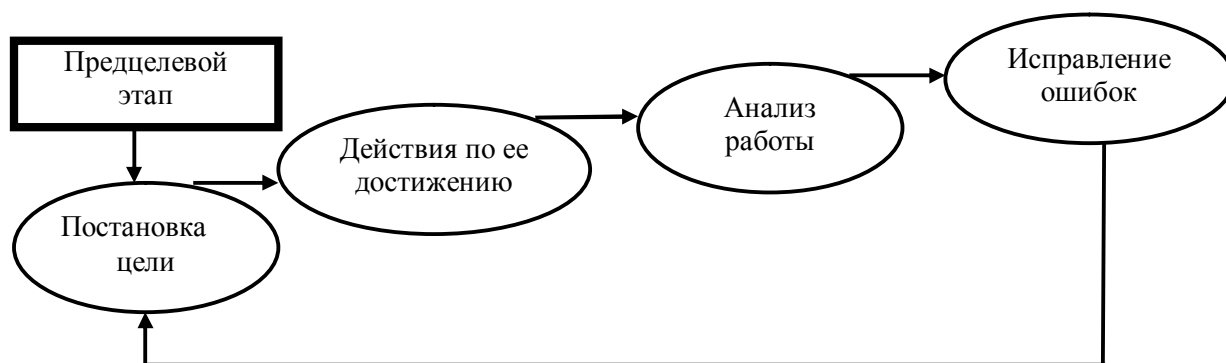


Рисунок 2 — Основные этапы целевого управления

Первый, наиболее ответственный этап — постановка цели. После того как цель определена, начинается разработка и внедрение плана действий по ее достижению, на основании проведенной по плану работы проводится анализ и исправление допущенных ошибок, что может привести либо непосредственно к достижению поставленной цели, либо к корректировке плана действий.

К данному формированию целесообразнее добавить дополнительный предшествующий этап. Он будет опережать постановку цели, поможет более наглядно представить результат эффективной деятельности, детальнее выявить допущенные в ходе работы ошибки, понять насколько правильно была выбрана цель и план по ее достижению.

Введение дополнительного предшествующего этапа предполагает наличие чернового варианта намеченной цели и выведение результата, на основе проведения мониторинга, общего анализа работы и допущенных в ее ходе ошибок.

Выделение ошибок перед целью поможет уменьшить их количество в ходе реализации плана по ее достижению. Помимо этого, с помощью данного этапа можно выявить слабые стороны работников в ходе их деятельности и разработать мероприятия по снижению их количества, а выведенный результат поможет в корректировке, а также более четкой формулировке цели организации и разработке плана по ее достижению.

Таким образом, введение предцелевого этапа в целевом управлении будет способствовать улучшению методов организации и принятия управленческих решений, что является процессом участия в интенсификации управления.

Следующий из способов целевого управления — составление целевых моделей, представляющих собой начальный этап всего процесса управления. Суть целевых моделей состоит в том, что организация рассматривается как целостная система, которая имеет свою внутреннюю среду и активно взаимодействует с внешней средой. Каждый руководитель в организации должен иметь перед собой цели в рамках возложенных обязанностей. Постепенное достижение цели будет способствовать интенсификации управленческих процессов. Достижение цели проводится путем выполнения работ на протяжении всего запланированного периода. Определенные цели и задачи не только реализуются, но и заранее согласуются с высшим руководством, которое в свою очередь также направляет все усилия на достижение конечного результата. Немаловажную роль играет разработка систем показателей, которые помогают измерить и оценить результаты работы каждого сотрудника [3].

В осуществлении метода целевого управления определенную роль играет разделение целей на краткосрочные, долгосрочные и среднесрочные, которые являются основой начала планирования и отличаются между собой сроком их реализации.

Краткосрочные цели — это более конкретные цели, которые определяются на основе постановки долгосрочных целей.

Долгосрочные цели — это цели достижение которых предполагается к концу производственного цикла в результате осуществления краткосрочных целей.

Среднесрочные цели — это реалистичные, достигаемые цели организации.

Таким образом, между долгосрочными, краткосрочными и среднесрочными целями просматривается тесная взаимосвязь.

Процесс целевого управления организацией на основе разделения целей на долгосрочные и краткосрочные можно рассмотреть в виде постановки нескольких основных этапов:

- постановка долгосрочных целей или стратегическое планирование;
- оценка организационной структуры предприятия;
- постановка целей для структурных подразделений предприятия;
- построение общего «дерева целей», с учетом каждой выделенной цели;
- доведение целей до исполнителей;
- оценка результатов;
- дальнейшая корректировка целей с учетом допущенных ошибок.

Постановка долгосрочных целей всегда осуществляется на основе планирования и представляет собой мониторинг общей ситуации, выявление проблем в организации и дальнейшее обсуждение с высшим руководством.

Оценка организационной структуры предприятия представляет собой усовершенствование уже имеющейся структуры или разработка новой структуры, в ходе которой составляются положения о подразделениях и подробно расписываются функции каждого из них.

На этапе постановки целей структурных подразделений происходит формирование целей на всех уровнях управления. Сформированные цели должны быть ориентированы на достижение основной цели организации.

Для выявления связей между целями разных уровней управления используется «дерево целей». В ходе построения «дерева» происходит последовательное, иерархичное выстраивание подцелей ориентированных на достижение главной цели.

Этап доведения цели до исполнителя важен тем, что происходит ее уточнение и детализация для лучшего понимания того, сможет ли исполнитель справиться с поставленной перед ним целью. После выполнения этого этапа проводится оценка результатов и общего прогресса, которого удалось достичь в ходе реализации целей и подцелей.

Оценка результатов по достижению основной цели проводится в следующем порядке:

- оцениваются результаты и выявляются ошибки в ходе реализации подцелей;
- оцениваются результаты и выявляются ошибки в ходе реализации основной цели.

На основании оценки результата происходит дальнейшая корректировка целей, и планов направленных на их достижение.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующий **вывод**:

Основные функции менеджмента, в целом, составляют базу для метода целевого управления, который строится на координации и управлении деятельностью человеческих ресурсов. Грамотная постановка цели по методу целевого управления способствует значительному сокращению времени, которое необходимо для принятия решения, мотивации сотрудников, структурированию работы. Это способствует улучшению структуры организации и системы управления, а следовательно, и интенсификации управления, основной целью которой является улучшение управленческой системы.

К основным методам целевого управления относится метод предложенный и рассмотренный Питером Друкером. Целевое управления рассматривается, как метод повышения эффективности деятельности организации, на основании поставленных на уровне руководства и руководителей целей. Метод Дугласа МакГрегора противоположен методу Питера Друкера тем, что направлен на оценку результативности труда работников в ходе достижения цели. В процессе рассмотрения метода формирования четырех этапов целевого управления предложено ввести дополнительный, предцелевой этап, суть которого заключается в подготовке организации и сотрудников к постановке и достижению цели. Составление целевых моделей базируется на разделении целей организации в соответствии с которыми по определенному плану будет осуществляться их постепенное достижение.

Таким образом, охарактеризовав функции менеджмента и рассмотрев основные методы целевого управления, доказано, что целевое управление действительно является методом, который способствует интенсификации принятия управленческих решений, улучшению психологического климата коллектива, росту производительности труда и повышению уровня конкурентоспособности организации.

Список литературы

1. Прохоров, А. М. Советский энциклопедический словарь / А. М. Прохоров. — М. : Советская энциклопедия, 1989. — 1632 с.
2. Литягин, А. А. Целевое управление [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.b-seminar.ru/article/show/45.htm>.
3. Целевая модель системы управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/2775521/page:31/>.

© Шинкарева Ю. Б.

© Коцалап С. А.

2nd year student of the direction of training «Management» Shinkareva J. B., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kotsalap S. A. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)

MANAGEMENT IN THE PURPOSE AS A METHOD OF INTENSIFICATION OF PARTICIPATION IN MANAGEMENT

The main methods of target management are considered. The analysis of the relationship of target management with the intensification of production. The introduction of the fifth, pre-target, stage in the formation of the main goal of the enterprise.

Key words: *target management, intensification method, target models, planning, planning stages, participation in management, pre-target stage.*