

9. Климко С. Г. Людський капітал як вираження робочої сили в умовах сучасного цивілізаційного розвитку / С. Г. Климко, В. М. Левківський // Економіка і управління. – 2005. – № 3(29). – С. 5-9.

10. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал: состояние проблемы [Электронный ресурс] / А. Н. Козырев. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/27.php>.

11. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002. – 200 с.

12. Чухно А. А. Интеллектуальный капитал: сутність, форми і закономірності розвитку / А. А. Чухно // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 48-55.

13. Данилишин Б. М. Відтворення інтелектуального потенціалу у контексті розвитку знаннєвої економіки / Б. М. Данилишин, В. І. Куценко // Вісник НАН України. – 2004. – №7. – С. 15-24.

14. Интеллектуальный потенциал организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jeazy.ru/2007/08/28/intellektualnyj-potencial-organizacii/>.

15. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом / Л. И. Лукичева. – М. : ОМЕГА-Л, 2007. – 551 с.

УДК 65.014(045)

*Гайдатов А.В., канд. экон. наук, доцент  
Донецкий национальный технический университет  
МОН Украины, докторант.*

## ОСОБЕННОСТИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье раскрыты особенности целеполагания как процесса на различных уровнях организационной структуры промышленных предприятий. Представлена классификация подходов при управлении целеполаганием по отношению к внешней для предприятия среде и при внутрифирменном управлении в рамках функциональных подразделений предприятия.*

Целеполагание, как объект научного познания, стало рассматриваться сравнительно недавно – во второй половине XX века. Именно в это время рост конкуренции на мировых рынках и их глобализация привели к тому, что произошло усиление роли внутренних факторов в успехе предприятия. Одним из таких факторов является эффективность целеполагания, под которым традиционно понимается процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи.

Несмотря на то, что важность эффективного целеполагания в организации управления предприятием уже является общепризнанной, до сих пор практически не производилось попыток систематизации подходов к целеполаганию и выделению его таксономических признаков. Вместо этого большинство авторов ограничиваются развитием какое-либо одного направления, игнорируя при этом остальные.

Одной из удачных попыток систематизации подходов к целеполаганию, с точки зрения автора данной работы, является классификация А. И. Пригожина, который выделил три крупных категории целеполагания [1].

І. *Заданное (пассивное) целеполагание.* Это формирование целей на основе объективных потребностей или под давлением внешних обстоятельств. Внутри можно выделить несколько подуровней, по степени нарастания самостоятельности постановки целей.

а) Целеполагание от заданий. Это простейший уровень целеполагания, продолжение чьих-то внешних целей, формируемый директивно.

б) Целеполагание от потребностей. Потребности существуют как объективно данная необходимость. Неудовлетворенность потребностей может привести к прекращению существования. Эти цели не являются предметом субъективного выбора. Например, прибыль, как цель для коммерческого предприятия, не выбирается предпринимателем, она является условием существования компании: если прибыли нет – компания ликвидируется. Человек должен дышать, есть и пить, компания должна зарабатывать прибыль, привлекать новых клиентов – иначе она прекратит свое существование.

в) Целеполагание от угроз. Этот уровень целеполагания возникает, когда нужно опередиться: чего избежать, чему противостоять? Здесь уже прослеживается некоторый уровень самостоятельности: угрозы нужно выявить, определить вероятность. В отличие от потребностей угрозы не проявляются сами по себе.

г) Целеполагание от проблем. Оно возникает из-за случившихся или ожидаемых неудач в осуществлении каких-то планов. Проблема – это не сами препятствия, а причина, по которой эти препятствия не удается преодолеть. Основные трудности на этом уровне – выявить истинные источники проблем.

II. *Конкурентное (сопоставительное) целеполагание.* Эти цели возникают от сравнения организации с другими субъектами рыночной среды. По своим задачам этот уровень делится на:

а) Целеполагание от борьбы интересов. Ключевой вопрос: как победить, выиграть? Поскольку интересы организации не всегда совпадают с интересами других субъектов, то задача этого уровня – отстоять собственные интересы либо через согласование их с другими, либо через преобладание и подчинение других.

Борьба интересов присутствует всегда: клиенты хотят приобрести продукт максимального качества за минимальные деньги, компания заинтересована продать свой продукт максимально дорого; сотрудники хотят получать за свой труд максимальную заработную плату, а компания всегда заинтересована в снижении расходов.

Целеполагание от борьбы интересов – один из основных уровней разработки целей для построения эффективной системы мотивации.

б) Целеполагание от взаимного сравнения. В этом случае мы ориентируемся на некоторые целевые образцы и ориентированы на достижение успеха в сравнении с другими организациями. Взаимное сравнение – один из сильнейших мотиваторов человеческого поведения.

III. *Ценностное целеполагание.* В этом уровне выделяют три направления:

а) Целеполагание от видения. Это постановка целей опираясь на образ желаемого будущего. Ключевым является образ, а не проект или план. Основные вопросы: к какому состоянию я хочу привести организацию? какие стадии для этого надо пройти? какие стадии для этого надо пройти?

б) Целеполагание от ценностей. Целеполагание этого типа отвечает на вопросы: к чему надо стремиться? что является допустимым при реализации целей?

в) Целеполагание от миссии. Этот уровень отталкивается от вопроса: что мы должны осуществить? в чем наше предназначение?

Приведенная классификация была создана на основании опыта работы её автора в качестве управленческого консультанта на различных предприятиях советского и постсоветского пространства. Вследствие этого она создавалась и позиционируется как отражение подхода к целеполаганию предприятия в целом.

Так, пассивное целеполагание характерно для старых предприятий, занимающих стабильную долю рынка, а также для предприятий, находящихся на грани выживания. И в том и в другом случае остальные виды целеполагания ими не используются, хотя и по различным причинам.

Конкурентное целеполагание характерно для большинства компаний, успешно работающих на динамичных рынках в условиях конкурентной борьбы. Постоянное сравне-

ние своих позиций с конкурентами, анализ результатов и принятие соответствующих решений являются основным условием успешной деятельности на таких рынках.

Целеполагание от ценностей дает возможность предприятию сделать качественный скачок в развитии, выйдя из плоскости существующего окружения на качественно новые рынки. Можно привести много примеров ценностного целеполагания, но мы ограничимся следующими:

В конце XVI века Генрих IV стал королем Франции, разрушенной несколькими десятилетиями религиозных войн. Вместо абстрактных идеалов он поставил своей целью (и ценностью) добиться того, чтобы «у каждого крестьянина была курица в горшке по воскресеньям». Народ ему поверил, и в результате всего за 10 лет Франция стала одним из самых сильных государств Европы.

В начале XX века Г.Форд решил, что автомобиль должен быть доступен каждому американцу. После этого на протяжении почти 20 лет каждый год цена на фордовские автомобили не повышалась, а снижалась, а рекорд по количеству выпущенных автомобилей одной модели был побит только 50 лет спустя.

Товары, выпускаемые в 50-х и 60-х годах в Японии, не отличались высоким качеством и продавались на внешних рынках только благодаря дешевизне. В конце 1960-х годов компания Toyota провозгласила своей ценностью тотальное качество продукции. Менее чем за 10 лет эта компания вышла в лидеры среди автомобилестроителей и продолжает там находиться до сих пор.

Из последних примеров удачного применения ценностного целеполагания следует отметить успех фирмы Apple, маркетинговая стратегия которой, направленная на создание наиболее харизматичной электронной техники на рынке, позволила ей в короткий срок выйти на первое место в мире по рыночной капитализации.

С точки зрения автора данной статьи, рассмотренная классификация подходов может и должна использоваться не только при управлении целеполаганием по отношению к внешней для предприятия среде, но и при управлении внутренним целеполаганием в рамках функциональных подразделений предприятия.

Как известно [2], в любом достаточно крупном предприятии можно выделить 4 типа сотрудников – конечные исполнители (рабочие), младшие начальники, руководители среднего звена и высшее руководство.

Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над работниками, не имеющими управляющих функций. Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, а также обеспечивают непосредственной информацией о правильности их выполнения среднее звено. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, заведующий отделом, начальник бюро. Руководители низового звена составляют большую часть руководителей вообще. Кроме того именно здесь начинает карьеру большинство руководителей более высокого уровня.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. При этом время, затрачиваемое руководителем на выполнение одного задания, в среднем невелико и измеряется минутами, а временной период для реализации решений обычно до двух недель [3].

Большую часть времени руководители низового звена проводят в непосредственном контакте с подчиненными.

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Массовое внедрение информационных технологий обработки данных привело к увеличению численности этой категории сотрудников, многие из которых за-

нимаются анализом и обобщением информации по руководимым ими подразделениям. Это вызывает в некоторых случаях необходимость прибегнуть к разделению данной группы на два уровня среднего звена управления – верхний и нижний. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение организации. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: начальник цеха, начальник отдела (если в его подчинении несколько младших руководителей), управляющий сбытом, директор филиала. Характер работы этих руководителей в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.

Исследования показали, что большая часть рабочего времени руководителей среднего звена приходится на общение с низовым руководством и другими руководителями среднего звена в организации [3].

Руководители высшего звена отвечают за принятие стратегически важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. От их решений зависят как успехи, так и неудачи в работе предприятия. Причем если решение высшего руководителя изначально было ошибочным, то руководители среднего и низового звеньев практически не имеют возможности воспрепятствовать провалу. Успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и получают соответствующую оплату труда.

Деятельность руководителя высшего звена связана с напряженным темпом и огромным объемом работы, что во много объясняется тем, что эта работа фактически не имеет четкого завершения, поскольку в отличие от других уровней руководства, временной период реализации решений высших руководителей может измеряться десятилетиями. Поэтому руководитель высшего звена практически никогда не может быть уверен, что он успешно завершил свою деятельность, поскольку организация продолжает действовать, и внешняя среда продолжает меняться.

Руководство высшего звена гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях таких руководителей всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе – это председатель совета директоров, президент, вице-президент, финансовый директор [2].

Анализ сущности различных видов целеполагания позволяет предположить, что целесообразность их применения на различных уровнях управления предприятием будет различной, что отражено в табл. 1.

Трактовка различных видов целеполагания в контексте внутрифирменного управления в некоторых случаях может отличаться от приведенной в начале статьи трактовки, свойственной взаимоотношениям фирмы с внешней средой. Так, на пассивном уровне целеполагание от заданий подразумевает управление путем доведения до сотрудника только задач, условий и сроков их исполнения, что при условии достаточной исполнительской культуре сотрудника позволяет обойтись без дополнительных управляющих воздействий и снизить затраты на процесс управления.

Целеполагание от потребностей предполагает использование различных видов материального стимулирования по отношению к тем сотрудникам, для которых такие стимулы управляют доминантными мотивами поведения.

Целеполагание от угроз применяется по отношению к сотрудникам исполнительская дисциплина которых невысока, но ввиду профессиональных качеств, либо других причин их увольнение нецелесообразно. Угроза может быть как явной (лишение премии, штраф, увольнение), так и скрытой (угроза задержки карьерного роста, снижения зарплаты, потери статуса). Скрытые угрозы являются более эффективным инструментом управления, однако управляющий субъект должен быть уверен в том, что сотрудник распознает угрозу и адекватно отреагирует. Необходимо отметить, что целеполагание от угроз может

эффективно использоваться только по отношению к лояльным фирме сотрудникам, что, к сожалению, учитывают не все руководители.

Таблица 1 – Целевые категории сотрудников для различных видов целеполагания.

Вид целеполагания	К кому относится	Необходимые качества сотрудника
<i>Пассивное целеполагание</i>		
От заданий	Все	Исполнительность
От потребностей	Все	Стремление к высокой заработной плате, либо другим материальным стимулам (определенный вид деятельности, график работы, время отпуска, социальные блага и т.п.)
От угроз	Все	Мнительность, слабая исполнительская дисциплина, при условии лояльности фирме
От проблем	Конечные исполнители и руководители низового звена	Способность к локализации проблемы и нахождению оптимальных путей её решения
<i>Конкурентное целеполагание</i>		
От борьбы интересов	Средний уровень	Упрямство, стремление к четкому разграничению полномочий, амбициозность
От взаимного сравнения	Средний уровень	Самолюбие, амбициозность стремление к карьерному росту, самореализации
<i>Ценностное целеполагание.</i>		
От видения	Высшие руководители, осуществляющие стратегическое управление предприятием	Доказанные способности предвидеть развитие рыночной ситуации и предпринимать верные упреждающие действия
От ценностей	Руководители всех звеньев, сотрудники, работающие с внешними клиентами	Лояльность фирме, профессионализм
От миссии		Высокий уровень социальной ответственности, романтичность

Целеполагание от проблем предполагает ориентацию действий сотрудников на самостоятельное распознавание проблем, мешающих достижению цели его подразделением, локализацию и устранение ими этих проблем. В ряде случаев проблема может быть явно указана вышестоящим звеном управления. Наиболее эффективно целеполагание от проблем на низовых звеньях управления.

Уровень конкурентного целеполагания предполагает наличие у сотрудников таких качеств, как честолюбие и стремление к карьерному росту. Поэтому наиболее эффективными инструментами конкурентного целеполагания будут среди менеджеров среднего звена (их положение уже является свидетельством наличия этих качеств, но в то же время им есть куда стремиться), а также молодых сотрудников, начинающих свою карьеру. Отметим, что в последнем случае, среди них могут оказаться и те, по отношению к которым конкурентное целеполагание будет недостаточно эффективным (например, такие, кого карьерный рост и связанное с этим увеличение обязанностей не прельщают). Поэтому для эффективности использования инструментов целеполагания руководству предприятия желательно периодически проводить психологическое тестирование среди сотрудников.

Следует акцентировать внимание на отличиях целеполагания от борьбы интересов и от взаимного сравнения. Первое имеет место между сотрудниками, отвечающими за различные (хотя и смежные) направления деятельности, либо стремящимися к такой ответственности. Например, руководители двух отделов могут соперничать за получение

большей прибыли, первоочередное обновление основных фондов, расширение производства, или организационной структуры, получение каких-либо привилегий.

Целеполагание от взаимного сравнения актуально между сотрудниками, работающими «бок о бок» в рамках одного подразделения. При этом между ними возникает непосредственная конкуренция, что может быть использовано как инструмент управления целями. Отметим, что эффективное осуществление целеполагания на этом уровне требует более высокой квалификации управляющего субъекта, чем при пассивном целеполагании. Поскольку основную роль при этом играет внутренняя мотивация сотрудника, задачей управляющего субъекта является создание таких условий, в которых эта мотивация была бы наиболее сильной.

Высшим уровнем целеполагания является ценностное. Основной его особенностью являются специфические требования к качествам сотрудников, необходимым для достижения требуемого эффекта. Субъект целеполагания должен не только осознавать и принимать ценности компании, но и уметь действовать исходя из них. Поэтому ближе всего ценностное целеполагание стоит к японской модели внутрифирменного менеджмента. При этом попытки апеллировать к несуществующим ценностям не только не дадут ожидаемого результата, но и наоборот могут привести к ухудшению эффективности управления на предприятии. Так, внедрение практики пения корпоративных гимнов многими сотрудниками воспринимается как проявление слабоумия со стороны начальства, что в свою очередь приводит к ухудшению исполнительской культуры и эффективности на таких предприятиях.

Таким образом, все виды ценностного целеполагания должны применяться осторожно и индивидуально. Как и в случае с конкурентным целеполаганием управляющему субъекту необходимо хорошее знание психологии подчиненных, что может быть достигнуто путем привлечения консультантов и проведения психологического тестирования.

Как видно из вышеизложенного, по мере продвижения от нижних этажей пирамиды управления к более высоким, возрастает сложность целеполагания, количество и сложность условий, обуславливающих его успех (рис. 1). Возрастает также и цена ошибки, то есть возможные потери при неадекватной оценке психологии сотрудника и мотивов его поведения.

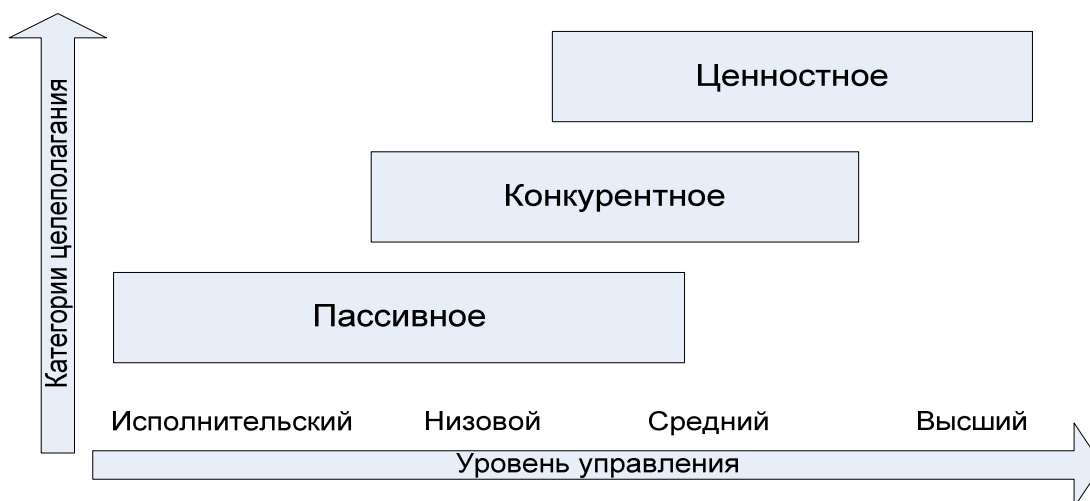


Рисунок 1 – Соответствие категорий целеполагания уровням управления

Схема распределения категорий целеполагания по уровням управленческой структуры предприятия, показанная на рис. 1, носит достаточно условный характер и отражает только общие рекомендации, без учета индивидуального подхода к сотрудникам. Разумеется, если особенности трудовой деятельности, а также квалификация и психологические

кондиції зв'язки «начальник-подчинений» дозволяють здійснювати ціннісне цілеполагання на нижніх рівнях піраміди управління, це повинно бути використано. Більше того, як би ні розвивало керівництво підприємства ціннісну концепцію цілеполагання, в період системного кризи основний упор повинен робитися саме на пасивні цілі – боротьбу з проблемами і загрозами діяльності фірми.

Також відзначимо, що на більшості рівнів управління оптимальним вважається не жорстке дотримання тієї чи іншої концепції цілеполагання, а комбінація різних методів і підходів, пристосована до конкретної ситуації і кадрового складу. На рис. 1. цю позицію можна спостерігати в вигляді перетинання проєкцій різних підходів до цілеполагання на осі абсцис. Таким чином, в статті показано нецелесообразність використання єдиного підходу до цілеполагання в межах всього підприємства. Виведено відповідність між ефективністю використання різних концепцій цілеполагання і рівнями піраміди управління підприємством. Далі розвиток теми вимагає розробки методів кількісного аналізу ефективності цілеполагання на підприємстві і підходів до його оптимізації.

### Література

1. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. – М. : Дело АНХ, 2010. – 432 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2009. – 672 с.
3. Киржнер Л. А. Менеджмент организаций / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко и др. – К. : КНТ, 2009. – 688 с.

УДК 330.341+336(045)

*Школяренко О.О., канд. екон. наук, доцент;*

*Березін Д.І., магістр.*

*Красноармійський ідустріальний інститут ДонНТУ.*

### СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Проведено дослідження основних джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств, проаналізовані можливості їх розширення і ефективного використання. Встановлено значний потенціал притягання додаткових фінансових ресурсів.*

Економічне зростання держави, у світі політики щодо виходу на міжнародний ринок, розглядається у зв'язку з підвищенням конкурентоспроможності. А такий підхід безпосередньо пов'язаний з формуванням та забезпеченням розвитку інноваційної системи.

Вугледобувна галузь України є одна з пріоритетних галузей економіки. Проте на жаль, реальний стан справ не відповідає світовим показникам розвитку галузі та ілюструє значні негативні тенденції. Підприємства вугільної промисловості зіштовхнулися з гострою необхідністю впровадження інновацій, вдосконалення організації, технології виробництва, оптимізації цінової політики, формування раціонального портфелю замовлень. Сучасна економічна ситуація в Україні стримує розвиток галузі. Відбувається це із-за відсутності фінансового капіталу та чітко сформульованої стратегії розвитку підприємств, слабкій системі організації менеджменту.

Для вирішення цих проблем необхідним є створення системи інноваційного розвитку промисловості, а також проведення низки інноваційних перетворень, що сприятимуть її ефективній реструктуризації. Влада України на сьогодні приділяє достатньо уваги інноваційного розвитку промисловості. Запропоновані різні державні програми на підтримку інноваційної діяльності, але механізм інноваційної системи не реалізується.