

## Лекція 6. Тема 5. Функції менеджменту. Процес та цілі управління підприємством у сфері туризму

### План лекції:

1. Поняття та зміст процесу управління
2. Розподіл операцій в процесі управління
3. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті
4. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями.

**Ключові поняття:** процес, процес управління, функції управління, мета, цілепокладання, види цілей, типи цілей, структура мети, функції цілей, «дерево цілей», управління за цілями

### Викладення основного матеріалу.

#### 1. Поняття та зміст процесу управління

Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одноразова дія, а серія безупинних, взаємозалежних дій.

**Процес управління** – послідовна діяльність суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. Як правило, процеси управління фірмою дуже різноманітні, багатогранні, мають складну структуру (складаються з великого числа стадій і фаз) і передбачають виконання певних функцій.

На сьогодні в науці наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій менеджменту, їх диференціації та класифікації. Найчастіше, з огляду на ступінь використання в управлінській діяльності, вирізняють загальні й часткові (окремі) управлінські функції (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Класифікація функцій менеджменту



До *загальних* належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю і координування (регулювання) (рис. 5.2).

Рис. 5.2. Загальні функції менеджменту

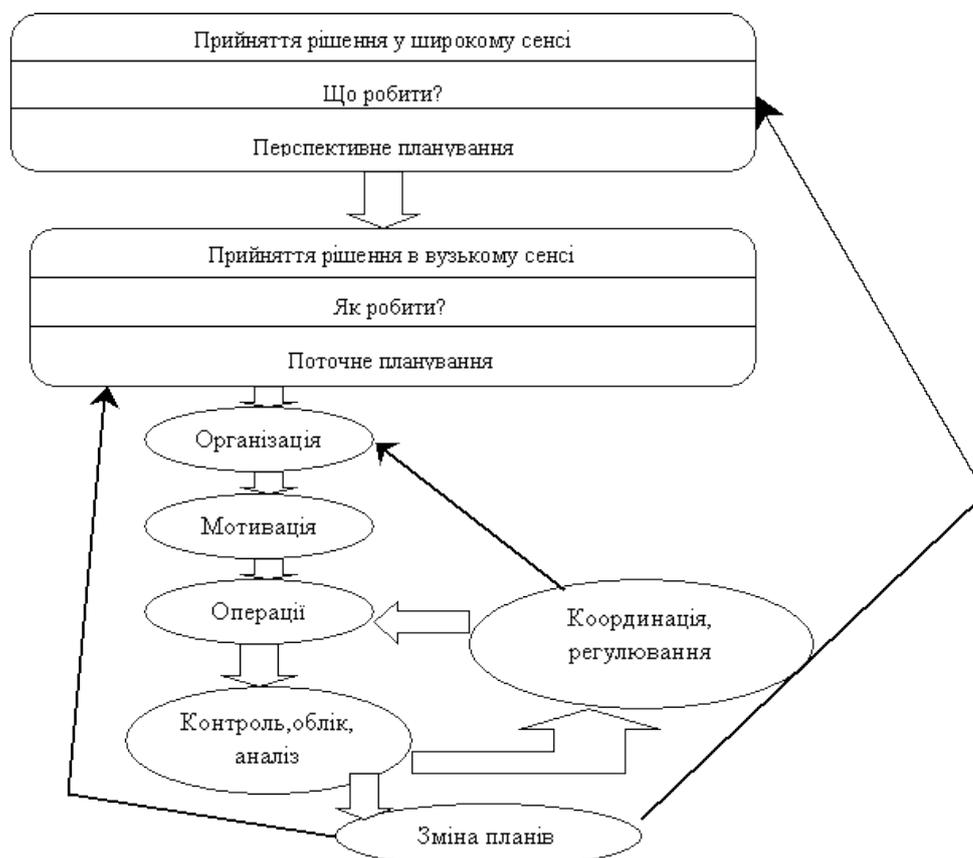


Загальні функції визначають тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення. Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в організації й у своїй сукупності складають **управлінський цикл**:

- прийняття управлінського рішення;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв'язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді схеми, наведеної на рис. 5.3.

Рис. 5.3. Цикл управління



Як бачимо, центральний момент усього процесу управління – це прийняття рішення. Побудова управлінських рішень дозволяє організувати роботу найбільш ефективним чином у відповідності зі сформованою ситуацією.

**Конкретними (окремими) функціями** менеджменту визначаються види діяльності, що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях і відображають їхні специфічні особливості. Це функції управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій управління на загальні і конкретні є умовним, оскільки в дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції. Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішуються наступні завдання:

- визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва (функція планування);
- налагоджування організаційних стосунків між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і досягнення запланованих результатів (функція організації);
- визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і регулювання).

Зміст кожної загальної функції визначається специфікою завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції (рис. 5.4).

Рис. 5.4 Завдання управління в межах загальних функцій менеджменту



У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи, контролюючи та координуючи їхні дії.

Так, плануючи майбутню діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення.

У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо.

Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій.

Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про стан параметрів об'єкту управління. Інформація надходить завдяки налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 5.5.

Рис. 5.5. Зміст процесу управління підприємством (організацією)



Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

**Управлінський процес** – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління: проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

**Проблема** – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має спрямовуватися на певну проблему, а правильне її рішення – це таке, що максимально вигідне для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми

чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможлиблювати їх появу в майбутньому.

Дія зовнішніх чинників детально розглядалась раніше. Вони є складовими середовища, в якому функціонує організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки. Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо.

Важливо також прогнозувати проблеми в майбутньому, щоб попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

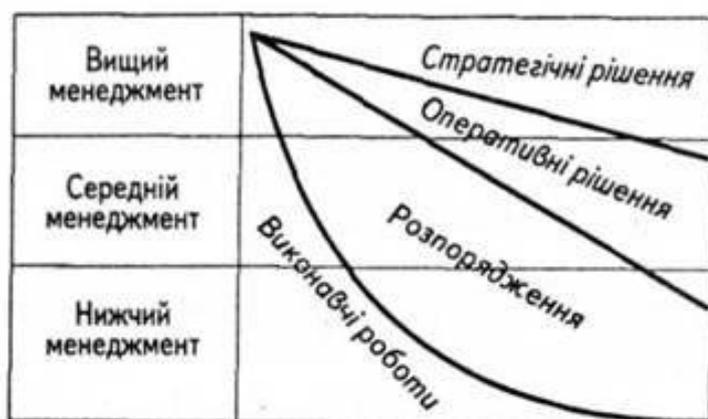
**Рішення** – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення визначають такі чинники:

- хто і що має здійснити;
- в які строки;
- з якими затратами праці і коштів;
- в якому порядку;
- з яким розподілом обов'язків, прав і відповідальності;
- за якої організації контролю;
- яких результатів слід очікувати.

Важливим **елементом процесу управління є люди**, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи (рис. 5.6).

Зокрема, *керівники вищого рівня* визначають загальні напрями діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

Рис. 5.6. Розподіл видів управлінських рішень за рівнями управління



*Керівники середньої ланки* розробляють плани для здійснення загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення роботи

очолюваного ними підрозділу та організації в цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. У їхній роботі переважає вирішення тактичних завдань.

*Керівники низової ланки* (менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців, реалізують плани, розроблені на вищих рівнях управління. Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Особи, що приймають рішення, називаються **суб'єктами рішення**. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Відповідно розрізняють індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний вищий рівень творчості, вони приймаються швидше, оскільки не потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими, більш ризиковими, що пов'язане зі складністю та непередбачуваністю середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні віддається перевага груповим рішенням. До груп залучаються фахівці в тих сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію та відповідальність кожного її члена, зменшує відсоток помилок, забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття остаточного рішення.

## **2. Розподіл операцій в процесі управління**

Управлінська праця як процес взаємодії суб'єктів при виконанні управлінського завдання складається з окремих робіт. Кожна робота представляє самостійний комплекс управлінських операцій. Число таких операцій може досягати 1000, а кожна з них містити до 20-30 елементів.

До різновидів управлінських операцій відносяться: збір, вивчення, обробка та аналіз інформації; формулювання висновків; оформлення результатів.

Керуючі операції поділяються також на творчі, логічні і технічні.

*Творчі операції* (найбільш складні) припускають такі дії, як абстрагування, аналіз, порівняння, синтез, прогнозування, прийняття рішень.

*Логічні операції* виконуються по заданому алгоритму (наприклад, складання бухгалтерського балансу) і, на відміну від перших, регламентуються спеціальними документами. Вони простіші у виконанні, але також вимагають для виконання спеціальної підготовки.

*Технічні операції* (наприклад, первинна обробка, зберігання, отримання інформації), як і деякі логічні, можуть бути повністю або частково механізовані.

За оцінками, питома вага творчих операцій у керівників становить 60%, у фахівців - 40%, у технічних виконавців частка логічних операцій - 20%.

На рисунку 5.7 зображена схема групування операцій процесу управління.

Кожна з операцій, представлених у даній схемі має певний склад дій, формування і здійснення яких забезпечує операційне функціонування процесу управління.

У нижче наведеній таблиці 5.1 міститься склад кожної з операцій а також умови їх успішного виконання.

Рис. 5.7. Групування основних операцій процесу управління



Таблиця 5.1. Зміст операцій процесу управління та умови їхнього успішного виконання

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
<b>Цілеполагання</b>		
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілей</li> <li>2. Обґрунтування цілей</li> <li>3. Формування цілей</li> <li>4. Постановка цілей</li> <li>5. Коректування цілей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень наукового розвитку і кваліфікації</li> <li>2. Облік об'єктивних законів</li> <li>3. Система інтересів</li> <li>4. Кількість і цінність інформації</li> </ol>
<b>Вибір</b>		
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка механізму управління</li> <li>2. Вибір методів управління</li> <li>3. Обґрунтування методів</li> <li>4. Комбінування методів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості механізму управління</li> <li>2. Склад засобів впливу</li> <li>3. Відповідність засобів впливу</li> </ol>
<b>Інформаційна робота</b>		
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопичування інформації</li> <li>2. Зберігання інформації</li> <li>3. Пошук інформації</li> <li>4. Обробка інформації</li> <li>5. Передача інформації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість інформації</li> <li>2. Цінність інформації</li> <li>3. Можливість інформаційної системи</li> <li>4. Автоматизація обробки</li> </ol>
<b>Аналітична робота</b>		
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оцінка параметрів</li> <li>2. Розрахунок показників</li> <li>3. Графічна робота</li> <li>4. Класифікація, аналіз</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод аналізу</li> <li>2. Кваліфікація робітників</li> <li>3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій</li> </ol>
<b>Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень);</b>		
5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук варіантів дій</li> <li>2. Визначення критеріїв вибору</li> <li>3. Співставлення варіантів</li> <li>4. Організаційне оформлення</li> <li>5. Прийняття рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методика розробки</li> <li>2. Досвід і кваліфікація керівника</li> <li>3. Використання сучасної техніки</li> <li>4. Стиль роботи</li> </ol>
<b>Організаційно-практична робота (реалізація рішень).</b>		
6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доведення рішення до виконавців</li> <li>2. Роз'яснення и уточнення рішення</li> <li>3. Розподіл завдань</li> <li>4. Наділення повноваженнями</li> <li>5. Контроль виконання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тип організації</li> <li>2. Дисципліна</li> <li>3. Соціально-психологічний клімат</li> <li>4. Авторитет керівника</li> <li>5. Стиль управління</li> </ol>

Документально зафіксована послідовність виконання елементів управлінського процесу, склад, черговість, зміст складових його операцій, називається **управлінської процедурою**. Управлінська процедура повинна відображати мету роботи, виробничі та інформаційні потоки, документи, які використовуються, порядок їх проходження, зміст, і бути мінімально складною і трудомісткою.

Управлінські процедури забезпечують:

- організаційний порядок і раціональну послідовність виконання управлінських робіт;
- рівномірне завантаження, узгодженість і єдність дій персоналу;
- прийняття рішень на оптимальних рівнях управління;
- економію часу;
- обмеження суб'єктивного впливу на прийняття рішення вищестоящих керівників.

Найчастіше процедури виконуються по правилам, які визначають те, що і як має бути зроблено в конкретній ситуації. Це захищає кожного учасника управлінського процесу від тиску ззовні, звільняє його від особистої залежності. Але одночасно з обмеженням сваволі обмежується свобода дій і збільшуються бюрократичні перепони. Необхідно, щоб ці процедури були гнучкими і не заважали нормальному функціонуванню організації.

### **3. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті**

**Цілі підприємства** - це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

Значення цілей важко переоцінити. За свідченням науковців, у США 98% всіх невдач у бізнесі пов'язані з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи разючу нестабільність зовнішнього середовища українських підприємств, відсутність у них навиків стратегічного мислення, величезна мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Важливість цілей визначається **функціями**, які вони виконують:

- критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Отже, **місія** організації – це визначений напрям розвитку підприємства, що фіксується у документальній формі, в якій описується сфера підприємницької діяльності та визначається цільовий ринок, на який буде орієнтуватися підприємство. У практичному аспекті місія – це цільове призначення існування підприємства, яке має реалізовуватись у планованому періоді і включає як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства, в єдності яких суть наміченого успіху.

Різницю між цілями та місією представлено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 Різниця між місією і цілями підприємства

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Направлена в майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачає строки виконання (досягнення)
Направленість інформації	На зовнішнє середовище п-ва, на споживачів, на суспільство, на регіон, на їх інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутріфірмову орієнтацію і направлені на покращення використання ресурсів і резервів
Особливості формулювання	Виражається в загальних термінах і висвітлює образ підприємства, його марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження бажаних результатів
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	В основному кількісно вимірювані і можуть бути однозначними і багатозначними

Отже, цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління.

**Вимоги**, котрі висуваються до цілей:

1. Конкретність: бажано, щоб вони мали не лише якісні, а й кількісні параметри. Такі цілі легше сприймаються людьми; їх простіше узгоджувати; вони є основою для складання планів.

2. Реалістичність, досяжність у даних умовах.

3. Гнучкість, здатність до трансформації і коригування відповідно до умов діяльності організації.

4. Зрозумілість, близькість для більшості членів організації, визнання.

5. Сумісність одна з одною в часі й просторі; відображати сумісність інтересів суспільства, колективів та індивідів, щоб уникнути конфліктів і кризових ситуацій.

6. Цілі не можуть бути руйнівними (наприклад, насильницька колективізація або приватизація). Такі цілі здатні відкинути об'єкт і систему управління назад.

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної цілі, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на другу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце займає класифікація цілей, яка дозволяє знаходити більш вірні підходи до розробки та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- ✓ за спрямованістю дій цілі — зовнішні та внутрішні;
- ✓ за напрямками діяльності на підприємстві — економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- ✓ за можливістю їх повного здійснення — «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- ✓ за охопленням рівнів управління — цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- ✓ за часовими характеристиками — коротко-, середньо- та довгострокові;

- ✓ за можливістю кількісного визначення — формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані;
- ✓ за відповідною спрямованістю на види діяльності — стратегічні, тактичні, оперативні;
- ✓ за ступенем оновлення — цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- ✓ за впливом на окремі елементи підприємства — виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю) і цілі функціонування, уособлених у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- ✓ за характером діяльності — цілі функціонування та цілі розвитку;
- ✓ за пріоритетами — основні, побічні та підтримувальні;
- ✓ за вимірюваністю — кількісні та якісні.

Узагальнюючи вимоги до цілей менеджменту організації, можна сказати, що цілі визначають: напрям бізнесу, дії, пріоритет завдань бізнесу, значення служб підприємства, критерії оцінювання результату, сферу концентрації зусиль.

Цілі мають бути реальними і досяжними, деталізованими за підрозділами, вимірюваними, однозначними, зрозумілими виконавцям; їх необхідно визначати з урахуванням обсягу робіт, термінів, виконавців, наявних можливостей.

Організацію (підприємство) необхідно розглядати як засіб для досягнення цілей, що дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально. Цілі й способи досягнення їх мають бути відомі кожному співробітнику фірми, сформульовані письмово і документально закріплені.

Крім місії і цілей є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутнім мобілізуючим началом всього колективу - мета підприємства.

**Мета** – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства на досягнення якого направлені всі інші цілі.

#### **4. Механізм вироблення системи цілей організації. Управління за цілями**

Одним із головних завдань менеджменту є визначення мети, заради досягнення якої організація створюється, функціонує і розвивається як цілісна система. Орієнтація на головну мету організації – вихідний момент у діяльності менеджера.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну їхню класифікацію. Насамперед варто розрізнити загальні або глобальні цілі, що розробляються для організацій у цілому, і цілі специфічні, котрі розробляються щодо основних видів і напрямів діяльності на основі загальних цілей і орієнтирів.

Загальні цілі визначають концепцію розвитку фірми за основними напрямками і розробляються на тривалу перспективу. До складу загальних цілей входить генеральна мета або місія і кілька загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст. Сьогодні як місія найчастіше розглядається задоволення тих чи інших суспільних потреб.

Місія дає уявлення про організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню відповідного внутрішньоорганізаційного клімату, створює основу для формулювання більш конкретних цілей – загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики.

Загальноорганізаційні цілі можуть бути орієнтовані, наприклад, на досягнення фінансової стабільності, на забезпечення оптимальної рентабельності, завоювання тих або інших ринків, на розробку нових напрямів розвитку, нових видів діяльності фірми. У сучасних умовах загальні цілі формуються, як правило, в процесі діалогу вищого

керівництва організації, керівників підрозділів, консультантів з питань управління, а також представників трудового колективу і профспівкової організації.

Специфічні цілі розробляються в межах загальних цілей щодо основних видів діяльності в кожному виробничому підрозділі фірми і можуть виражатися в кількісних та якісних показниках. На відміну від загальних специфічні цілі бувають двох типів: *операційні* й *оперативні*. Перші ставляться перед окремими працівниками, другі – перед підрозділами.

Приклад ключових цілей, що можуть бути поставлені перед підрозділами підприємства, наведено в таблиці 5.3

Таблиця 5.3. Ключові цілі підрозділів підприємства. Приклад

Підрозділ	Головна мета
Маркетинг	Вийти на перше місце за продажами продукції «А» на внутрішньому ринку
Виробництво	Завоювати лідерські позиції з нових видів продукції (послуг), використовуючи на дослідження і розробки визначений відсоток прибутків від обсягу реалізації (продажів)
Фінанси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів
Менеджмент	Забезпечити головні сфери управлінського впливу і пріоритетні завдання, котрі забезпечують одержання запланованих результатів

У реальних умовах визначені цілі мають бути конкретизовані і кількісно вимірювані за допомогою відповідних показників.

При системному підході використовується така кваліфікація цілей:

1. Залежно від важливості для організації цілі можуть бути стратегічними і тактичними. Стратегічні орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації, наприклад досягнення першості в своїй сфері діяльності, вихід на міжнародні ринки, докорінне оновлення виробничої бази тощо.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту. Оперативні цілі визначаються на основі стратегії розвитку фірми і реалізуються в рамках стратегічних ідей та поточних установок.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації цілі поділяють на довгострокові (більше 5 років), середньострокові (1–5 років) і короткострокові (до одного року). Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, деталізація і конкретизація дій, що передбачені для їхнього досягнення. Самі вони є етапами на шляху досягнення довгострокових цілей.

3. За змістом цілі поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні тощо.

До технологічних цілей можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів. Прикладом економічних цілей є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності т.д.

4. За формою вираження можна говорити про цілі, які виражені у кількісних і якісних показниках. У першому випадку мова йде, наприклад, про виробництво продукції в гривнях, тоннах, штуках; у другому – про досягнення благополучного морально-психологічного клімату в колективі, що нічим виміряти не можна (див. таблиця 5.4).

Таблиця 5.4. Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.

Процес визначення цілей залежно від особливостей організації може відбуватися як централізовано, так і децентралізовано. У першому випадку забезпечується єдина орієнтація всіх цілей у межах організації, але для нижчих рівнів управління вони виявляються нав'язаними, а тому можуть викликати опір виконавців. В іншому випадку ці проблеми знімаються, але ускладнюється процес координації цілей, спрямування їх у єдине русло. Децентралізоване встановлення цілей може здійснюватися двоюко: зверху вниз – як конкретизація на нижчих рівнях управління цілей, сформульованих на вищих; знизу вгору – як узагальнення верхніми рівнями всієї палітри цілей, вироблених на нижчих рівнях. Проте в будь-якому випадку всі ці процеси спрямовуються і контролюються вищим керівництвом організації.

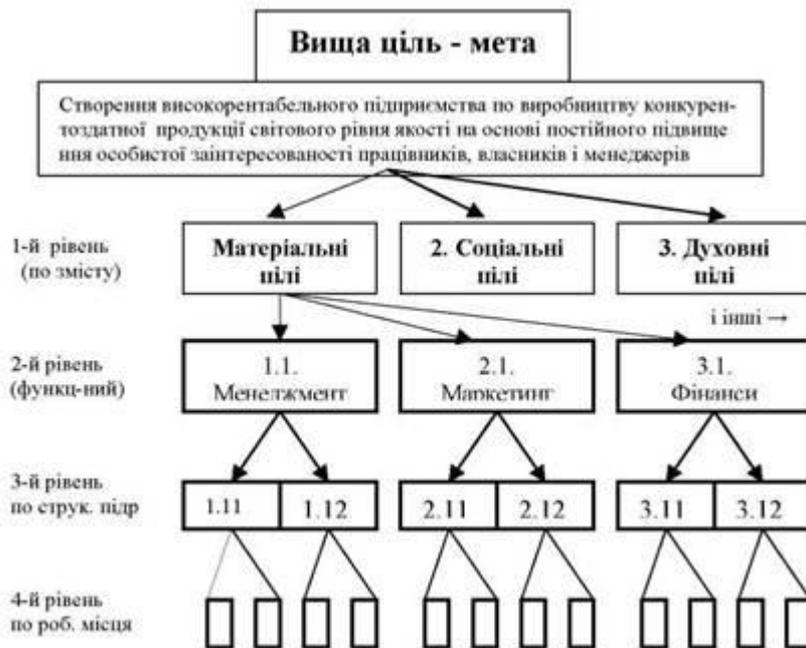
Постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації призводять до того, що цілі доводиться коригувати або переглядати. Наприклад, спочатку розробляється довгострокова мета, а на її основі – короткострокова. При досягненні останньої нова довгострокова мета розробляється з урахуванням змін, які відбулися, а на її основі – чергова короткострокова, внаслідок чого в організації розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення. У рамках цієї системи цілі, як правило, перебувають у свідомо наперед визначеній взаємозалежності.

По-перше, цілі можуть впливати одна з одною, утворюючи своєрідне дерево, від стовбура якого, що відповідає місії організації, відходить кілька великих гілок, кожна з яких символізує загальноорганізаційну мету; решта розгалужується на дрібніші гілки, кожна з яких відповідає специфічній меті, а та, в свою чергу, теж може бути конкретизована (рис. 5.8).

По-друге, цілі можуть ієрархічно підпорядковуватися одна одній, тобто цілі вищого рівня виявляються більш важливими і широкими щодо охоплення й часу існування, чим цілі нижчого рівня. У той же час на послідовність реалізації їх ця

обставина не впливає. У цьому випадку зображати їх структуру у вигляді дерева не можна.

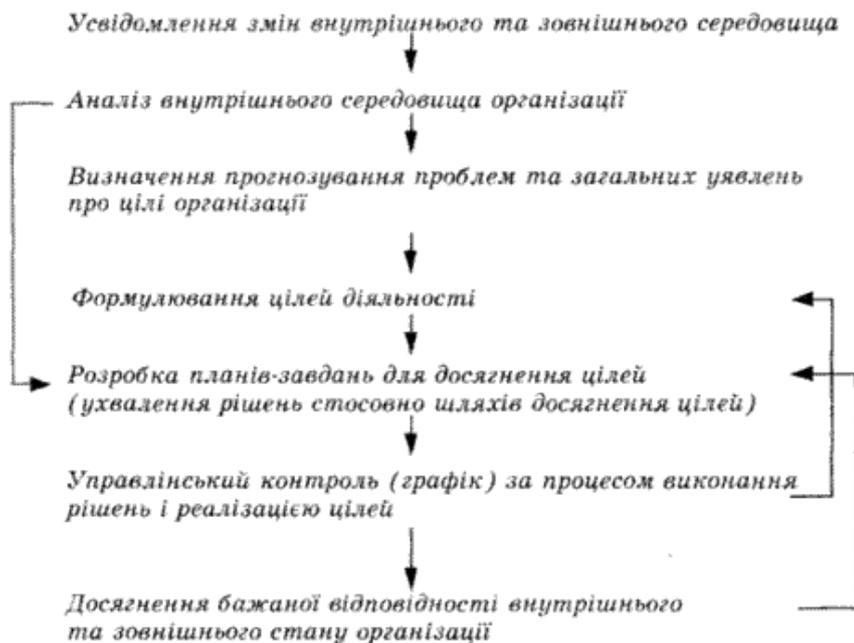
Рис. 5.8. Дерево цілей



Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх у зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно розв'язувати, або, навпаки, – несприятливих наслідків, що виникають.

Логічна послідовність розробки цілей представлена на рис. 5.9.

Рис. 5.9. Послідовність розробки цілей



**Управління за цілями** – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів. При цьому слід враховувати, що в більшості сфер бізнесу вимір майбутніх результатів досить приблизний. Часовий аспект цілей завжди залежить від особливостей конкретного бізнесу. Тому управління за цілями не є набором універсальних рецептів раціоналізації ділових операцій – це перш за все інструмент пошуку управлінських рішень, адекватних відповідним умовам.

Укладання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями. Його суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення.

Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.

2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов'язків.

3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.

4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Таким чином, якщо ціленаправлення – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для досягнення цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна й ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, що вміють домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму й особистісних якостей висуваються високі вимоги.

Перший етап – розробка цілей. Після розробки вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе індивідуально, ці цілі формулюються для робітників слідуєчого нижчого рівня по ланцюгу команд. Коли здійснюється процес розробки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною її конкретних цілей. Крім вияснення очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підлеглим повідомити керівникам, яких ресурсів вони потребують для досягнення встановлених цілей.

Другим етапом процесу управління за цілями є планування дій. Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних задач і заходів, необхідних для досягнення цілей.

2. Встановлення взаємозв'язків, які мають визначальне значення, між основними видами діяльності. Це, по суті, пов'язано з вивченням операцій з загальних позицій та створенням календарного плану їх виконання в потрібній послідовності.

3. Уточнення ролей й взаємозв'язків та делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.

4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції й підоперації.

5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Суттєве значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах звичайно визначаються і розподіляються за допомогою укладання бюджету.

6. Перевірка строків і корегування планів дій. Після обговорень з підлеглими й іншими керівниками часто необхідно корегувати план дій так, щоб зробити його більш реалістичним. Строки закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті.

*Етап перевірки і оцінки* наступає після закінчення встановленого періоду часу. Його задачею являється визначення рівня досягнення цілей. Виявлення проблем, визначення причин цих проблем, виявлення індивідуальних потреб й винагорода за ефективну працю.

Останній етап процесу управління за цілями - *прийняття корегуючих заходів*. Розуміючи, що цілі не були досягнуті, й переконавшись, що керівництво точно встановило причину, необхідно вирішити, які застосувати заходи для корегування відхилень. Якщо встановлено, що поставлені цілі були неральними, рівень очікуваних результатів роботи все ж може бути знижувати не потрібно тому, що, можливо, причина невдачі пов'язана не з робітником, а з з іншим фактором організації, наприклад, структурою, задачами або технологіями. Якщо це так, то ці фактори повинні бути змінені в потрібну сторону. Якщо цілі були досягнуті, то процес управління за цілями може початися з початку – з встановлення цілей на наступний період.

## **Резюме**

Управління – це процес реалізації відповідних функцій.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління: кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють загальні (основні, універсальні) й спеціальні (конкретні) функції. До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Спеціальні (конкретні) функції пов'язані з об'єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим у діяльності фірми є вибір місії і цілей. Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, що відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес. Місія організації визначається:

- загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;
- виробництвом основних товарів і послуг;

- необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;
- культурою організації, робочим кліматом;
- одержанням прибутку від діяльності тощо.

Усвідомленій діяльності організації дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан системи (об'єкта управління), результат діяльності тощо. Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися, що зумовлено ресурсними та інституційними обмеженнями. Так, на туристичних підприємствах важливою метою є отримання прибутку. Для неприбуткових державних організацій у туризмі метою є вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування і розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, що стосуються наукових, економічних, технічних, соціальних завдань. Досягнення цілей організації забезпечується виконанням функцій і конкретних завдань системи управління.

#### **Запитання для закріплення матеріалу:**

1. Що таке процес управління?
2. Які функції називаються загальними і чому?
3. Що таке проблема та її рішення з точки зору менеджменту?
4. Що таке управління за цілями?
5. Назвіть етапи процесу управління за цілями.

#### **Література для самостійної роботи над темою:**

1. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.17-25

*Інтернет-джерела:*

2. Федулова, Л. І. (2004) Менеджмент організацій : Процес і методи управління організацією [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/glavy/44675-rozdl-3-protsesy-metody-upravlnnya-organzatsyu.html> (Дата звернення 11.11.2021)
3. Саєнко, М. Г. (2006) Стратегія підприємства. Підручник : Формування місії та цілей підприємства, Тернопіль. [Електронний ресурс] : <https://buklib.net/books/23975/> (Дата звернення 11.11.2021)
4. Макаренко, І. І. (2016) Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» Харків, С. 23 – 27. [Електронний ресурс] : <https://cutt.ly/cExZKgn> (Дата звернення 11.11.2021)