

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План:

- 1.1. Організації та їх загальні властивості.
- 1.2. Ознаки діяльності менеджера.
- 1.3. Рівні управління.
- 1 4. Управління, спрямоване на успіх.

При висвітленні питань теми розглядаються такі **терміни та поняття**:

Менеджмент, організація, зовнішнє середовище, поділ праці, ролі керівника, рівні управління, продуктивність, школи в управлінні, принципи управління, процесний, системний та ситуаційний підходи.

Лекція по темі: ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Організації та їх загальні властивості.

Організація — основа світу менеджерів, чинник, що зумовлює існування менеджменту.

Щоб мати статус організації, певна група повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, до яких належать:

- наявність щонайменше двох осіб, яку вважають себе частинкою цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети, яку приймають усі члени групи;
- наявність членів групи, котрі навмисно працюють разом, щоб досягти значущої мети.

Отже, організація — група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Організації бувають формальними та неформальними. Наведене вище визначення справедливе для формальних організацій. Неформальні організації — це групи людей, що з'являються спонтанно, і між ними регулярно виникають взаємозв'язки. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях, за винятком невеликих.

Формальне управління іноді має справу з організаціями, що мають тільки одну мету. Предмет нашого курсу — це керування складними організаціями, для яких характерна низка взаємопов'язаних цілей. Такі організації є не лише групами, цілеспрямованими в діяльності, вони також мають загальні для всіх складних організацій характеристики. Ці загальні ознаки дають змогу зрозуміти, чому для досягнення успіху потрібно керувати організацією.

Загалом мета будь-якої організації полягає в перетворенні ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси, що використовують організації, — люди (людські ресурси), капітал, матеріали, техніка й інформація.

Однією з найважливіших властивостей організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Організація повністю залежить від навколишнього світу — зовнішнього середовища — як стосовно своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів результатів, яких вона прагне досягти. Термін "зовнішнє середовище" означає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, організації, які конкурують, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку, технологію та інші складові.

Значущою характеристикою організацій є поділ праці. Якщо дві особи (щонайменше) працюють разом для досягнення однієї мети, вони мають розподілити роботу між собою. Поділ всієї роботи на складові називається горизонтальним поділом праці. Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дає змогу організації виробляти набагато більше продукції, ніж у випадку, коли та сама чисельність людей працювала самостійно.

Складні організації здійснюють чітке горизонтальне розподілення шляхом утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання та досягають певних цілей. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами.

Оскільки робота в організації поділяється на складові, хтось має координувати роботу групи з метою її подальшого успіху.

Отже, в організації розрізняють дві внутрішні органічні форми поділу праці:

- 1) поділ праці на компоненти, що становлять частини загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці;
- 2) вертикальний поділ, унаслідок якого відокремлюється робота з координації дій від власне дій. Діяльність з координування роботи інших людей становить сутність управління.

Щоб організація реалізувала свої цілі, завдання мають бути скоординованими шляхом вертикального поділу праці. Тому управління є суттєво важливою діяльністю для організації.

1.2. Ознаки діяльності менеджера.

Для всіх організацій характерні загальні ознаки, враховуючи потребу управління, тому управлінська праця також має багато загальних властивостей.

Г. Мінцберг, який узагальнив найперші вчення та здійснив фундаментальне дослідження праці п'яťох керівників вищої ланки, зазначає у своїй книзі "Природа управлінської праці": "Для роботи керівника характерні короткочасність, різноманітність та фрагментарність здійснюваної діяльності".

Стосовно змісту роботи менеджера дослідник звертає особливу увагу на ще одну загальну ознаку управлінської роботи — роль керівника, яка, за його визначенням, є "сукупністю певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі або посаді".

У своїх працях Г. Мінцберг вирізняє 10 ролей, які відіграють керівники в різні періоди та в різному ступені. Він класифікує їх у межах трьох великих категорій:

- 1) міжособистісні ролі;
- 2) інформаційні ролі;
- 3) ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Як зазначає дослідник, ролі не можуть бути незалежними одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого, Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації та охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці ролі сприяють тому, що керівник може стати точкою зосередження інформації, що дасть йому змогу й одночасно змусить відігравати інформаційні ролі та діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе міжособистісні й інформаційні ролі, керівник відіграватиме ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, вирішення конфліктів, пошук можливостей з метою організації, ведення переговорів від імені організації. Усі 10 ролей визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Здійснивши аналіз сутності управлінської праці, Г. Мінцберг з'ясував, чим займається керівник. Учені-економісти, які досліджують це питання, погоджуються з його визначеннями і класифікаціями. Немає такого тлумачення

роботи менеджера, яке задовольняло б усіх стосовно змісту, ролей і функцій управлінської праці. Поширеним є погляд, які є процес управління, який можна застосувати до будь-якої організації і сутність котрого полягає в реалізації функцій, який має виконувати кожен керівник. Більшість експертів у сфері управління дотримуються такого визначення: управління — процес планування, організації, мотивації та контролю, потрібний для формулювання і досягнення цілей організації. Ці функції взаємодіють між собою, формуючи єдиний процес, тобто безперервний ланцюг взаємопов'язаних дій.

1.3. Рівні управління.

Хоч усі керівники відіграють певні ролі та виконують функції, це не означає, що багато керівників у великій організації зайняті виконанням однієї й тієї самої роботи. Організації, досить великі для того, щоб забезпечити чіткий розподіл функцій у роботі керівників та некерівників, як правило, мають такий великий обсяг управлінської роботи, яку також потрібно поділити. Одна з форм поділу управлінської роботи має горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Така робота скоординовується з метою забезпечення успішної діяльності організації. Деяким керівникам доводиться витрачати час на координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, також здійснюють координацію. Це відбувається до рівня того керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу — людей, що фізично виробляють продукцію або надають послуги. У результаті такого вертикального поділу праці утворюються рівні управління. Зазвичай в організації, щоб визначити, на якому рівні перебуває один керівник стосовно іншого, слід з'ясувати його посаду.

Незалежно від того, скільки є рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. Соціолог Т. Парсонс розглядає ці категорії з погляду функції, що виконує керівник в організації. Згідно з визначенням Т. Парсонса, особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної праці без перешкод у виробництві продукції або наданні послуг. Особи, котрі перебувають на

управлінському рівні, здійснюють управління та координацію всередині організації; вони узгоджують форми діяльності різних підрозділів організації.

Керівники на інституціональному рівні розробляють довготермінові (перспективні) плани, формулюють цілі, роблять усе, щоб організація адаптувалася до різних змін, керують відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому функціонує певна організація.

За загальнозживаним способом визначення рівнів управління вирізняють керівників низової ланки, або операційних керівників, керівників середньої та вищої ланок. На рис. 1.1 зображено відповідність між цими рівнями та концепцією рівнів управління за Т. Парсонсом.



Рис. 1.1. Два способи представлення рівнів управління

Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки, або операційними керівниками, становлять організаційний рівень, розташований над робітниками й іншими працівниками (некерівниками). Молодші начальники контролюють виконання виробничих завдань з метою безперервного забезпечення інформацією про правильність їх вирішення. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання наданих їм ресурсів, таких як сировина й обладнання. Типовою назвою посади на такому рівні є майстер, сержант, завідувач відділу, кафедри, старша медсестра. Загалом більшість керівників — керівники низової ланки.

Роботу молодших начальників координують і контролюють керівники середньої ланки. За останнє десятиріччя середня ланка управління значно збільшилася і за чисельністю, і за значущістю. Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації. Характер його роботи більшою

мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Керівники цієї ланки управління займають такі посади: декан, директор філії, армійські офіцери від лейтенанта до полковника. Це проміжна ланка між вищою та низовою, її керівники готують інформацію для рішень, що ухвалюють керівники вищої ланки та передають їх у вигляді завдань керівникам нижчої ланки.

Вищий організаційний рівень — керівництво вищої ланки — менш численний, ніж інші. Типовими посадами цієї ланки є: голова ради, президент, міністр, генерал, ректор. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації загалом або для основної частини організації зокрема.

1.4. Управління, спрямоване на успіх

Організація вважається такою, що досягла успіху, якщо вона досягла своєї мети.

Складовими успіху організації вважаються:

- виживання;
- результативність та ефективність;
- продуктивність;
- практична придатність.

Головним завданням більшості організацій є виживання та можливість тривалого існування. З метою успішного функціонування протягом тривалого часу, виживання та досягнення цілей організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами дослідника П. Друкера, результативність є наслідком того, що "робляться потрібні та правильні речі", а ефективність — "правильно створюються ці самі речі". І перше, і друге однаково важливе. Результативність — щось невідчутне, його важко визначити, особливо, якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюється та передається кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів та виходів.

Відносна ефективність організації називається продуктивністю, вона передається у кількісних показниках. Продуктивність — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Чим ефективніша організація,

тим більша її продуктивність. Продуктивність на всіх рівнях організації є важливим фактором для того, щоб організація здатна була вижити та досягти успіху в умовах конкуренції.

Управлінські рішення, якими б обґрунтованими та дослідженими вони не були з погляду теорії, — це лише ідеї та думки. Мета управління полягає у виконанні людьми реальної роботи. Успішним вважається таке рішення, що реалізується практично (перетворюється на дію), результативно й ефективно.

Невирішеним залишається питання, як зробити організацію успішною; як керівники можуть поєднати ідею та реалізацію, щоб виконати роботу силами інших людей, та ще й результативно й ефективно; що насправді може зробити керівник з метою підвищення продуктивності. Простих і надійних формул успіху не має. У підході до управління, яке спрямоване на успіх і ґрунтується на творчому внескові багатьох теоретиків і практиків у галузі управління, є три головні принципи:

- 1) узагальнення;
- 2) необхідність ситуатійного підходу;
- 3) потреба в інтегрованому підході.

Перша проблема, котру слід розв'язати в управлінні організацією (розраховуючи на її успіх), полягає в тому, що складні організації справді є складними. Важко уявити і те, що відбувається усередині власне організації та між організацією й її зовнішнім середовищем. Визначення загальних характеристик дає змогу зменшити труднощі надзвичайно складного завдання управління великою організацією. За допомогою принципу узагальнення можна з'ясувати сутність роботи керівника загалом та взаємодію компонентів цієї роботи; також визначити загальний процес управління, що застосовується до всіх формальних організацій.

Узагальнена концепція, зважаючи на всю її корисність і правомірність, є неточною для того, щоб бути безумовною. У процесі виконання управлінських функцій варто брати до уваги відмінності організацій, які називаються ситуатійними змінними. Вони поділяються на основні категорії: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні змінні є характеристикою організації. Внутрішнє середовище містить цілі організації, ресурси, обсяги виробництва, горизонтальний і вертикальний поділи праці та людей. Такі змінні в різній мірі контрольовані, це результат управлінських рішень стосовно того, що має робити організація і хто в ній повинен виконувати необхідну роботу. У рішеннях, що приймає керівництво стосовно внутрішніх змінних, визначається, наскільки результативною, ефективною та продуктивною буде певна організація порівняно з іншими.

Зовнішні змінні — фактор середовища, розміщеного за межами організації, вони серйозно впливають на її успіх. До них належать: великі конкуренти, джерела одержання техніки та технологій, соціальні фактори, урядове регулювання та ін. Хоча зовнішні змінні не контролюються керівництвом компанії, воно має зробити так, щоб їх компанія реагувала на фактори та зміни в конкретному зовнішньому середовищі, якщо організація прагне досягти успіху. Щоб організації реагували на ці фактори правильно, їх керівники повинні зрозуміти, що зовнішнє середовище по-різному впливає на організацію. Відмінності полягають як у глибині впливу різних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації та оточення.

Звичайної вказівки на те, які змінні найсильніше впливають на успіх, недостатньо, щоб з'ясувати, яке рішення буде найкращим для досягнення цілей компанії. Усі ситуаційні змінні та функції управлінського процесу взаємопов'язані; компоненти ситуації й управління в організації настільки взаємопов'язані, що їх не можна розглядати незалежно один від одного. Функції управлінського процесу, тобто робота керівника, безпосередньо стосуються ситуаційних змінних. Через процес управління керівники створюють і реалізують сукупність внутрішніх змінних, тобто організацію. Процес управління — засіб, за допомогою якого враховуються фактори зовнішнього оточення й оцінюється успіх організації. Під час планування керівництво визначає, якими будуть цілі організації та як найліпше їх досягти, ґрунтуючись на оцінюванні потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища. Процес організації структурує роботу і формує підрозділи з огляду на величину організації, її цілі, технології та чисельність персоналу, що також є однією зі змінних.

Мотивація — процес, за допомогою якого керівники створюють ситуацію, коли люди працюють продуктивніше, прагнучи досягти цілей організації.

Контроль дає змогу керівництву простежити, наскільки успішна його робота, пов'язана з виконання планів, а також наскільки успішним було б задоволення потреб зовнішнього світу.

Теми рефератів

1. Характеристика прийомів ефективного групового управління.
2. Особливості правового забезпечення управління організацією в Україні.
3. Характеристика концепцій життєвого циклу організації.
4. Методи оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.
5. Сутність, види та потенційні наслідки синергії.

Закріплення головного

I. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що вивчає менеджмент? Які причини виникнення менеджменту як теорії та практики?
2. Поясніть співвідношення понять «менеджер», «підприємець» і «спеціаліст».
3. Охарактеризуйте напрями розвитку управлінської думки в XX ст.
4. У чому полягає сутність сучасної науки «Менеджмент»? Який внесок у неї зробили різні школи?
5. Визначте ключові моменти сучасної системи поглядів на менеджмент.

II. Тести

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. У чому полягає сутність поняття організація:
 - 1) група осіб, діяльність яких свідомо координується з метою досягнення загальної мети;
 - 2) група осіб, які діють за певної домовленості;
 - 3) особа, яка діє для досягнення певної мети;
 - 4) група осіб, діяльність яких координується для того, щоб кожна з них досягла своєї мети?
2. Яка найважливіша властивість організації:
 - 1) зв'язок із зовнішнім середовищем;
 - 2) економічні умови;
 - 3) уміння менеджера керувати організацією;
 - 4) відносини в колективі?
3. Найочевиднішою характеристикою організації в:
 - 1) зв'язок із зовнішнім середовищем;
 - 2) поділ праці;
 - 3) наявність організації, яка є конкурентом;

4) використання досягнень НТП.

4. На чому акцентує увагу Г. Мінцберг у праці "Природа управлінської праці":

- 1) професійних ознаках керівника;
- 2) короткочасності та різноманітності здійснюваної роботи;
- 3) короткочасності, різноманітності та фрагментарності здійснюваної діяльності;
- 4) короткочасності, монотонності й фрагментарності роботи?

5. Управління — це процес:

- 1) необхідний для формулювання цілей організації та їх досягнення;
- 2) планування, організації, мотивації та контролю, потрібний з метою формулювання та досягнення цілей організації;
- 3) планування, організації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації;
- 4) реалізації функцій, що має виконувати кожен керівник.

6. У чому полягає сутність виживання, результативності й ефективності, продуктивності, практичної придатності:

- 1) складові успіху організації;
- 2) умови існування організації;
- 3) завдання організації;
- 4) відповіді 1) і 3) правильні?

7. В яких показниках визначається продуктивність:

- 1) натуральних;
- 2) кількісних;
- 3) якісних;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) не правильні?

8. Що не є ознаками діяльності менеджера:

- 1) виконання технічної роботи;
- 2) виконання функцій контролю;
- 3) прийняття управлінських рішень;
- 4) стратегічне планування?

9. Хто першим з наведених учених запропонував визначення менеджменту як виконання роботи за допомогою інших людей:

- 1) М.П. Фоллет;
- 2) Г. Гант;
- 3) А. Файоль;
- 4) Ф. Грецберг?

10. Контроль — це процес:

- 1) впливу керівника на підлеглих;
- 2) забезпечення того, що організація справді досягає своїх цілей;
- 3) впливу керівника на підлеглих з метою досягнення цілей організації;
- 4) визначення цілей, що мають бути досягнутими у визначений термін.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ

План:

- 2.1. Розвиток науки управління.
- 2.2. Ранні теорії менеджменту.
- 2.3. Інтегровані підходи до управління.

Ознайомлення студентів з такими **термінами та поняттями**:

Адміністративна школа управління, класична теорія менеджменту, модель ідеальної бюрократії, неокласична теорія менеджменту, системний підхід до управління, ситуаційний підхід до управління, соціальна людина, універсальні принципи управління, школа науки управління, школа наукового управління, школа організаційної поведінки.

Лекція по темі: РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Розвиток науки управління.

Дослідження історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох протилежних позицій: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожен окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску в розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу цієї теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з погляду абсолютизму.

Важливим є усвідомлення того, що на відміну від усіх інших наук розвиток управлінської думки не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту. Слід зазначити, що в кожній з цих теорій менеджменту намагалися запропонувати єдиний "рецепт" підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

До нині відомо чотири найважливіші підходи розвитку теорії та практики управління:

- 1) підхід з позицій виокремлення різних шкіл в управлінні. Тут управління розглядається з чотирьох різних аспектів — це школи наукового й адміністративного управлінь, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів;
- 2) процесний, сутність управління якого тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій;
- 3) системний, сутність якого полягає в тому, що керівники мають розглядати організацію як сукупність таких взаємозалежних елементів, як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтуються на досягнення різних цілей в умовах змінюваного зовнішнього середовища;
- 4) ситуаційний, концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість факторів як усередині власне організації, так і в навколишньому середовищі, не має єдиного найкращого способу керувати організацією. Найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше їй відповідає.

Сучасними напрямками розвитку науки управління є:

- глобалізація менеджменту;
- об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини;
- гуманізація управління;
- посилення технократичного аспекту управління.

2.2. Ранні теорії менеджменту.

У першій половині XX ст. розвивалися чотири різні школи управлінської думки: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямів вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого досягнення цілей організації. Дослідження, що здійснювалися потім, та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці свідчать, що багато відповідей на запитання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте кожна зі шкіл зробила значний внесок у галузь управління.

Наукове управління (1885—1920) найтісніше пов'язане з працями Ф.У. Тейлора, Френка та Лілії Гілбрет і Г. Ганта. Вони вважали, що, застосовуючи спостереження, дослідження, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх ефективнішого виконання; вивчали робочі операції з метою видалення зайвих, непродуктивних рухів та, використовуючи стандартні процедури й обладнання, прагнули підвищити ефективність роботи.

Важливе значення цієї школи в тому, що відбувалося систематичне стимулювання з метою зацікавити робітників у поліпшенні продуктивності та збільшенні обсягів виробництва; передбачалися також короткі перерви для відпочинку під час праці у виробництві. Отже, термін, який давали на виконання певних завдань, був реалістичним і справедливо встановленим. Це давало змогу керівництву визначити норми виробництва і плани тим, хто перевищував установлений мінімум. Працівники, котрі виготовляли більше, отримували відповідно більшу винагороду. Представники школи наукового управління визнавали також значущість відбору людей, які фізично й інтелектуально відповідали виконуваній ними роботі. Особливу увагу звертали на велике значення навчання. Школа наукового управління також виступала на захист відокремлення управлінських функцій обмірковування та планування від фактичного виконання роботи.

Класична (адміністративна) школа в управлінні (1920—1950). Автори праць про наукове управління в основному досліджували процес управління виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому ніж управлінський. Після виникнення адміністративної школи спеціалісти почали розвивати підходи до вдосконалення управління організацією загалом.

Класики намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій. Мета класичної школи полягала у створенні універсальних принципів управління. При цьому вона впливала з ідеї, що дотримання таких принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.

А. Файоль, з ім'ям котрого пов'язують виникнення класичної (адміністративної) школи, запропонував такі принципи управління:
— поділ праці;

- повноваження та відповідальність;
- дисципліна;
- єдиноначальність;
- єдність напрямку;
- підпорядкованість особистих інтересів загальним;
- винагородження персоналу;
- централізація;
- скалярний ланцюг;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність робочого місця та персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

Головний внесок Файоля в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, що складається з таких взаємопов'язаних функцій, як планування й організація.

Школа людських стосунків (1930—1950). Науки про поведінку (1950 р. — донині). М.П. Фоллет та Е. Мейо — найбільші авторитети в розвитку школи людських стосунків в управлінні. Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво турбується про своїх працівників, то й рівень їх задовільності має збільшитись, що сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, сутність яких полягала в ефективнішому впливові безпосередніх начальників, проведенні консультацій з працівниками та наданні їм більших можливостей спілкування на роботі.

Основною метою школи наук про поведінку було поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат школи — правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом. Представники періоду розвитку поведінково-біхевіористського напрямку — Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор і Ф. Герцберг.

Наука управління, або кількісний підхід (1950 р. — до сьогодні). Кількісні методи було згруповано під загальною назвою Дослідження операцій. Це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після виникнення проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє вирішення цього питання. Як правило, модель спрощує реальність або відображає її абстрактно. Моделі полегшують розуміння труднощів реальності. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення, що дає змогу об'єктивно порівняти й охарактеризувати кожен змінну та зв'язки між ними. Ключовою властивістю науки управління є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями.

2.3. Інтегровані підходи до управління.

Процесний підхід уперше запропонували прихильники школи адміністративного управління, які намагалися визначати функції менеджера. Однак вони дотримувалися думки, що функції є незалежними одна від одної. У процесному підході, на відміну від цього твердження, функції управління розглядаються як взаємопов'язані.

Управління тлумачиться як процес, оскільки робота, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших, — не одночасна дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які є важливими для успіху організації. Їх ще називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція — також процес, адже складається з низки взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

А. Файоль, який уперше розробив цю концепцію, вважав, що керувати — означає передбачати та планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати й контролювати. Інші автори розробляли інші переліки функцій. Характеризуючи сучасну літературу про менеджмент, визначають такі функції: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінювання, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод.

Підхід, прийнятий нами, ґрунтується на об'єднанні істотних видів управлінської діяльності у невелику кількість категорій, які на сьогодні застосовують до всіх організацій. Ми вважаємо, що процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації та контролю. Ці первинні функції управління об'єднуються за допомогою сполучних процесів комунікації та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність, воно передбачає можливість впливу на окремих працівників та групи працівників таким чином, щоб вони працювали у напрямі досягнення цілей, що є суттєвим для успіху організації.

Функція планування передбачає ухвалення рішення про те, якими повинні бути цілі організації та як мають діяти її члени, щоб досягти цих цілей. За сутністю функція планування відповідає на три основні запитання:

1. Де ми перебуваємо нині?

Керівники мають оцінювати сильні та слабкі аспекти організації в таких важливих сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження та розробки, трудові ресурси. Усе це здійснюється для того, щоб з'ясувати, чого реально може досягти організація.

2. В якому напрямі хочемо рухатися?

Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі (наприклад, конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни), керівництво визначає, якими мають бути цілі організації та що може перешкодити їй досягти мети.

3. Як ми плануємо досягти цілей?

Керівники мають вирішити як у загальних ознаках, так і конкретно, які обов'язки мають виконувати члени організації з метою досягнення цілей.

Планування — один зі способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль для всіх членів організації на досягнення її загальних цілей.

Організація. Процес організації полягає у створенні певної структури. Є багато складових, які слід структурувати, щоб організація могла виконувати плани і внаслідок цього досягати цілей. Одним із таких елементів є робота,

конкретні завдання організації. Оскільки в організації роботу виконують люди, інший важливий аспект функції організації — визначити, хто має здійснювати кожне конкретне завдання, включаючи роботу з управління. Керівник підбирає людей для певної роботи, делегуючи окремим працівникам завдання та становище або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання обов'язків. **Делегування** — надання владних повноважень, обов'язків та відповідальності працівникам нижчого рівня. Концепція систематичного початку в організації роботи та діяльності людей може бути розширеною до створення структури організації в цілому.

Мотивація. Керівник завжди має пам'ятати, що навіть якісно складені плани та найдосконаліша структура організації не мають значення, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації здійснювали роботу відповідно до делегованих обов'язків та згідно з планами. З метою ефективної мотивації працівників керівникові варто визначити їх потреби та забезпечити спосіб їх задоволення шляхом хорошої роботи працівників.

Контроль — процес забезпечення того, що організація справді досягає своїх цілей. Є три аспекти управлінського контролю. Становлення стандартів, що передбачає точне визначення цілей, які потрібно досягти протягом установленого терміну, ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування. Другий аспект полягає у визначенні того, чого справді досягли за певний період, та порівнянні досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці дві фази виконано правильно, то керівництво організації не тільки поінформоване про те, що в організації є проблема, але й знає про її джерело. Це необхідно для успішного здійснення третьої фази, а саме стадії, на якій вживаються заходи (за потреби), пов'язані з корекцією серйозних відхилень від початкового плану. Один із можливих напрямів дії — перегляд цілей з метою зробити їх реалістичнішими і щоб вони відповідали ситуації.

Функції управління (планування, організація, мотивація та контроль) мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень, і для них

необхідна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для ухвалення рішення та зробити його зрозумілим для інших членів організації. Такі властивості пов'язують функції управління, забезпечуючи їх взаємозалежність, тому комунікацію та прийняття рішень часто називають сполучними процесами.

Прийняття рішень. Щоб організація могла чітко працювати, керівник має зробити низку правильних виборів з декількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — вибір, як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. У загальних ознаках саме цьому відповідає основний зміст діяльності керівника. Головною вимогою для ухвалення ефективного об'єктивного рішення та розуміння істинних масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиний спосіб отримання такої інформації — комунікація.

Комунікація — процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Оскільки організація є структурованим типом відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій з метою забезпечення ефективного функціонування.

Системний підхід. Застосування теорії систем до управління полегшило керівникам завдання усвідомлення організації в єдності її складових, що взаємопов'язані із зовнішнім світом. Ця теорія допомогла інтегрувати погляди всіх шкіл, які в різний час домінували в теорії та практиці управління.

Теорію систем уперше застосували в точних науках та техніці. Використання цієї теорії в управлінні в кінці 50-х років було найважливішим внеском школи науки управління. Системний підхід — не сукупність якихось посібників або принципів для керівників, це спосіб мислення стосовно організації й управління.

Система — певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить внесок до характеристики цілого. Усі організації вважаються системами. Оскільки люди, як і техніка, є в загальному розумінні компонентами організацій (соціальні компоненти), що разом використовуються для виконання роботи, вони називаються соціотехнічними системами. Так само як і в біологічному організмі, в організації частини її взаємопов'язані. Хороший

керівник має збирати інформацію про всі суттєві складові організації з метою діагностування проблеми та вживати корегуючих заходів.

Розрізняють такі основні типи систем, як закриті та відкриті. Для закритої системи властиві жорсткі фіксовані межі, її дії незалежні від навколишнього середовища. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Усі організації є відкритими системами. Виживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу. Шляхом поділу організації на відділи керівництво навмисно створює підсистеми всередині організації. Системи (наприклад, відділи, управління та різні рівні управління) відіграють важливу роль в організації загалом.

Уявимо спрощене зображення організації як відкритої системи. На вході організація отримує від навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Такі компоненти називаються входами. У процесі перетворення організація обробляє їх, перетворюючи на продукцію або послуги. Ця продукція та послуги є виходами організації, які вона виносить в навколишнє середовище. Якщо організація ефективна, то у процесі перетворення створюється додана вартість входів, у результаті чого з'являється багато можливих додаткових виходів, наприклад, прибуток, збільшення частки ринку й обсягу продажу, реалізація соціальної відповідальності, задоволення потреб працівників, розвиток організації тощо. Головне завдання ситуаційного підходу, що став логічним продовженням теорії систем, полягає у визначенні цих елементів та їх впливу на ефективність організації.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління, використовуючи можливості безпосередньо застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним поняттям ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретні обставини, що мають значний вплив на організацію у певний конкретний час. У ситуаційному підході особливу увагу звертають на значущість "ситуаційного мислення". Використовуючи цей підхід, керівники мають змогу чітко зрозуміти, які прийоми та методи найбільше сприятимуть досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Прихильники ситуаційного підходу, розробленого в кінці 60-х років, не вважають, що концепції традиційної теорії управління, біхевіористської школи та школи науки управління є неправильними. Ситуаційний підхід пов'язаний із системним, у ньому також спостерігається взаємозв'язок між функціями управління (їх не розглядають відокремлено).

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями й усередині власне організацій; намагається визначити, які змінні ситуації мають значення та як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна розглядати як процес, що складається з чотирьох елементів:

- 1) керівник повинен ознайомитися із засобами професіонального управління, індивідуальною та груповою поведінками, системним аналізом, методами планування та контролю й кількісними методами прийняття рішень;
- 2) кожна з управлінських концепцій має сильні та слабкі аспекти, або порівняльні характеристики, в разі їх застосування до конкретної ситуації. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування певної методики або концепції;
- 3) керівник має вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Слід правильно визначити, які фактори найважливіші та який імовірний ефект можливий у результаті зміни однієї або декількох змінних;
- 4) керівник повинен вміти пов'язати конкретні прийоми, що можуть спровокувати найменший негативний ефект і мають найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, таким чином забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим способом в умовах наявних обставин.

Теми рефератів

1. Особливості формування виробничого менеджменту в історичному аспекті.
2. Основні положення концепції А. Файоля у менеджменті.
3. Роль розвитку комп'ютерних та інформаційних технологій у підвищенні ефективності управлінської діяльності.
4. Внесок М. Туган-Барановського в розвиток науки про менеджмент.

Закріплення головного

I. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Передумови виникнення менеджменту як науки.
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту. Обґрунтуйте послідовність їх виникнення.
3. З'ясуйте революційність застосування системного підходу в менеджменті.
4. Розкрийте сутність головних етапів розвитку управлінської науки в Україні.
5. Визначте сучасні напрями розвитку науки управління.

II. Тести

Виберіть правильний варіант відповіді

1. Які відносини є передумовою виникнення менеджменту:
 - 1) капіталістичні;
 - 2) ринкові;
 - 3) інтерперсональні?
2. У чому полягає сутність поняття «організація»:
 - 1) це групи осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;
 - 2) групи осіб, які діють за певної домовленості;
 - 3) особа, котра діє для досягнення певної мети;
 - 4) групи осіб, діяльність яких координується для того, щоб кожна з них досягла своєї мети?
3. На чому акцентує увагу Г. Мінцберг у книзі «Природа управлінської праці»:
 - 1) професійних якостях керівника;
 - 2) короткочасності та різноманітності здійснюваної роботи;
 - 3) короткочасності, різноманітності та фрагментарності діяльності;
 - 4) короткочасності, монотонності та фрагментарності виконаної роботи?
4. Хто є автором праці «Принципи наукового управління» (1911р.):
 - 1) А. Файоль;
 - 2) П. Друкер;
 - 3) Ф. Хміль;
 - 4) Ф. Тейлор?
5. Яка з моделей менеджменту вважається неіснуючою:
 - 1) північноамериканська;
 - 2) західноєвропейська;
 - 3) японська;
 - 4) західноукраїнська;
 - 5) азійська модель?
6. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності виникнення:
 - 1) школа виробничої демократії;
 - 2) школа наукового управління;
 - 3) школа руху за гуманні стосунки;
 - 4) школа поведінкових наук;
 - 5) класична школа.

7. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:
- 1) спеціалізовані майстерні;
 - 2) мануфактури;
 - 3) унітарні підприємства;
 - 4) ремісничі майстерні;
 - 5) спеціалізоване внутрішньоплемінне виробництво; первинна кровноспоріднена община;
 - 6) корпорації;
 - 7) унітарні державні підприємства.
8. В якому році з'явилася школа наукового управління:
- 1) 1885-1920;
 - 2) 1880-1915;
 - 3) 1885-1919;
 - 4) 1886-1920?
9. Хто запропонував такі принципи управління, як поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність і єдність наряду:
- 1) А. Файоль;
 - 2) Г. Гант;
 - 3) М.П. Фоллет;
 - 4) Ф. Герцберг?
10. Проблема перевиробництва на підприємствах стала передумовою виникнення:
- 1) управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків;
 - 2) систем управління, орієнтованих на ринок;
 - 3) системних і ситуаційних підходів у менеджменті;
 - 4) комп'ютеризації управлінських процесів.

Тема 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План:

- 3.1. Розширене та вузьке поняття «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління.
- 3.2. Етапи раціонального вирішення проблем.
- 3.3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.
- 3.4. Моделювання у процесі прийняття рішень.

Ознайомлення студентів з такими **термінами та поняттями**:

Рішення, організаційне рішення, запрограмовані рішення, рішення, що ґрунтується на міркуваннях, раціональне рішення, альтернативна модель.

Лекція по темі: ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Розширене та вузьке поняття "прийняття рішень". Місце прийняття рішень у процесі управління.

Менеджером можна назвати людину тільки в тому разі, якщо вона приймає організаційні рішення або реалізує їх за допомогою інших. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, — складова будь-якої управлінської функції. Потреба прийняття рішення охоплює все, що робить керівник, формуючи цілі та намагаючись їх досягти. Тому розуміння сутності цього процесу надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіхів у мистецтві управління.

Рішення — це вибір альтернативи. До рішень належать як малозначущий вибір одягу або меню, так і вибір роботи або супутника життя. В управлінні прийняття рішення — більш систематизований процес, ніж в особистому житті. Приватний вибір індивіда впливає на його власне життя та життя людей, пов'язаних з ним. Менеджер обирає напрям дій не тільки для себе, а й для організації та інших працівників. Відповідальність за прийняття важливих організаційних рішень — важкий моральний тягар, що особливо виявляється на вищих рівнях управління.

Подібно до процесу комунікацій прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління. Це є частиною щоденної роботи керівника. Г. Мінцберг встановив, що кожен керівник відіграє свою роль у міжособистісному спілкуванні, інформаційному обміні та прийнятті рішень. У сфері прийняття рішень він розрізняє чотири ролі керівника: підприємець, спеціаліст із виправлення порушень у роботі, розподільувач ресурсів та спеціаліст із досягнення угод. Оскільки характер роботи менеджера залежить від рівня управління, на якому він перебуває, відмінності є і в характері рішень, прийнятих на різних рівнях. Ці ролі в тій чи іншій мірі періодично виконує кожен менеджер. Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, що потребують запровадження в життя. Наприклад: "Якими мають бути наші цілі; як структурувати роботу організації, у чому мають потребу підлеглі; що можна зробити для підвищення рівня задоволеності працею та продуктивності підлеглих; як визначити й оцінити результати роботи; які корективи потрібно ввести?"

Організаційне рішення — вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, покладені на нього відповідно до посади. Мета організаційного

рішення полягає в забезпеченні руху до виконання завдань, поставлених перед організацією. Тому найефективнішим організаційним рішенням вважатиметься вибір, що насправді буде реалізований і внаслідок якого зроблять найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Організаційні рішення класифікують на запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — це результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються під час розв'язання математичного рівняння. Як правило, кількість можливих альтернатив обмежена, і вибір потрібно зробити у межах напрямів, запропонованих організацією. Програмування можна вважати допоміжним засобом у прийнятті ефективних організаційних рішень. Визначивши, яким має бути рішення, керівництво зменшує ймовірність помилки. Також економиться час, оскільки не доводиться розробляти нову процедуру або виникає відповідна ситуація. Керівництво часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю. Важливо, щоб процедура прийняття рішення була правильною та бажаною.

Потреба в незапрограмованих рішеннях виникає в нових, внутрішньо не структурованих або пов'язаних із невідомими факторами ситуаціях. Оскільки попередньо не можна скласти певну послідовність кроків, керівник має розробити процедуру прийняття рішення. До незапрограмованих належать рішення на зразок: "якими мають бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру підрозділу, як посилити мотивацію підлеглих?" Керівник має багато варіантів вибору.

На практиці небагато управлінських рішень виявляються запрограмованими або незапрограмованими у чистому вигляді. За умови реалістичності підходу їх не можна розглядати окремо.

Хоча будь-яке конкретне рішення лише іноді належить до однієї категорії, стверджують, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, такий, що ґрунтується на міркуваннях, або раціональний, характер.

Інтуїтивне рішення — вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Шанси на правильний вибір, не застосовуючи логіки, невисокі.

Рішення, що ґрунтується на міркуваннях, — вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в певній ситуації. Вона обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Використовуючи цей вид рішення, керівник може не звернути увагу на нову альтернативу, яка мала б стати ефективнішою, ніж подібні варіанти вибору. Ситуація також може змінитися у зв'язку з потребами людей та іншими факторами, тому одного лише міркування для прийняття рішення недостатньо.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу та не залежить від минулого досвіду.

3.2. Етапи раціонального вирішення проблем.

Ми розглядаємо процес розв'язання проблеми, який відбувається у п'ять етапів (плюс запровадження та зворотний зв'язок), хоча фактична їх кількість визначається власне проблемою.

1. Діагностика проблеми. Є два способи вирішення проблеми. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Однак часто керівники розглядають як проблему тільки ситуації, в яких щось мало б статися, але не сталося. Проблемою вважають також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності певного підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре, буде застерігаючим управлінням. У цьому разі ви усвідомите проблему, коли зрозумієте: щось можна зробити або для покращання перебігу справ, або для вигоди з наданої можливості.

Перший етап у діагностуванні кожної проблеми полягає в усвідомленні та визначенні труднощів або наявних можливостей. Виявлення таких ознак допомагає визначити проблему загалом.

З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. Важливо усвідомити відмінності між ревалентною та недоречною інформацією й уміти відокремити їх.

Ревалентна інформація — дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети та періоду часу; це основа для рішення, тому варто добиватися максимальної її точності та відповідності до проблеми.

2. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він має усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато з можливих вирішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки в керівника або організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. Окрім того, причиною проблеми можуть бути сили, розміщені за межами організації (наприклад, закони, які керівник не в змозі змінити). Обмеження зменшують можливості в прийнятті рішень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

Деякими загальними обмеженнями є: неадекватність засобів; недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або занадто дорога; гостра конкуренція; закони й етичні міркування; зменшення повноважень.

Керівникові також потрібно встановити стандарти, за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень; вони є рекомендаціями з оцінювання рішень.

3. Визначення альтернатив. На цьому етапі бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, отже, дати змогу організації досягти своїх цілей.

4. Оцінка альтернатив. Під час оцінювання рішень керівник визначає позитивні аспекти і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. З метою зіставлення рішень варто мати у своєму розпорядженні стандарти, стосовно яких з'ясовують імовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи та які визначаються на другому етапі.

Важливим у процесі оцінювання є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

5. Вибір альтернативи. Керівник лише обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Процес розв'язання проблеми не закінчується вибором альтернативи.

Реалізація. Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей рішення має бути реалізованим.

Зворотний зв'язок. На цьому етапі визначаються й оцінюються наслідки рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник мав отримати. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові скорегувати його, доки організації ще не завдали значного збитку. Керівництво оцінює рішення насамперед за допомогою функції контролю.

3.3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.

1. Особисті оцінки керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає. Ціннісні орієнтації також впливають на спосіб, за допомогою якого приймаються рішення.

2. Середовище прийняття рішення. У процесі оцінювання альтернатив і прийняття рішень керівник має прогнозувати можливі результати в різних обставинах. Рішення ухвалюються за різних обставин щодо ризику. (Ризик — рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат.) їх традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності.

За умов визначеності керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору (детерміністські рішення).

До рішень, що приймаються за умов ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення певної події та змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей усіх альтернатив має дорівнювати одиниці. Ймовірність визначатиметься об'єктивно, якщо буде отримано достатньо інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним.

За умов невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Найвищим потенціалом невизначеності володіє соціокультурне, політичне та наукомістке середовище. Перебуваючи в умовах невизначеності, керівник може спробувати одержати додаткову ревалентну інформацію, проаналізувати проблему з урахуванням минулого досвіду та скористатися інтуїцією.

3. Час та змінюване середовище. Перебіг часу звичайно зумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може змінитися настільки, що критерії для прийняття рішення будуть недійсними. Тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій ґрунтується рішення, залишається ревалентною й точною.

4. Інформаційні обмеження. Іноді інформація потрібна для прийняття позитивного рішення, недоступна або коштує занадто дорого, тому керівник має вирішити, чи буде суттєвою вигода від додаткової інформації та наскільки важливе рішення.

5. Поведінкові обмеження. Багато факторів, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньоорганізаційні комунікації, впливають на прийняття рішення. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають проблеми та її серйозність, обмеження й альтернативи. Це призводить до незгод і конфліктів у процесі прийняття рішень.

6. Негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Керівник має визначити, які побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

7. Взаємозалежність рішень. Значні рішення мають наслідки для організації в цілому, та у зв'язку з цим виникають незначні рішення, оскільки вони взаємопов'язані. Важливо усвідомити, як взаємодіють рішення в системі управління.

3.4. Моделювання у процесі прийняття рішень.

Модель — це уявлення про об'єкт, системи або ідеї в певній формі, що відрізняється від власне цілісності.

Головною характеристикою моделі вважається спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Оскільки форма моделі менш складна, а дані, що не стосуються справи й ускладнюють розуміння проблеми, вилучаються, модель часто збільшує здатність керівника розуміти й розв'язувати проблему, що стоїть перед ним. Модель також допомагає керівникові поєднати свій досвід і здатність міркувати з досвідом та думками експертів.

Є низка причин, що зумовлюють використання моделі замість спроб безпосередньої взаємодії з реальністю. До них належать: природна складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість здійснення експериментів у реальному житті, навіть якщо вони потрібні, й орієнтація керівництва на майбутнє.

Розрізняють три базові типи моделей:

- 1) фізична — те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;
- 2) аналогова — досліджуваний об'єкт, котрий поводить як реальний, але насправді не є таким;
- 3) математична — модель, яка також називається символічною. У ній використовуються символи для характеристики властивостей або ознак об'єкта чи події.

Побудова моделі, як і управління, вважається процесом. Virізняють такі основні етапи процесу, як постановка завдання, побудова, перевірка достовірності, застосування й оновлення моделі.

Як і всі засоби та методи, у процесі функціонування моделі науки управління можуть призвести до помилок. Ефективність моделі зменшиться у зв'язку із впливом потенційних погрішностей. Найчастіше трапляються недостовірні вихідні дані, обмежені можливості отримання потрібної інформації, страх користувача, недостатнє практичне використання, надмірно висока вартість.

Найпоширенішими типами моделей, за допомогою яких приймаються рішення, є:

— теорія ігор — метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін;

- модель теорії черг, або модель оптимального обслуговування, що використовується з метою визначення оптимальної кількості каналів обслуговування стосовно потреби в них. Принциповою проблемою вважається урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні нижчому, ніж оптимальний;
- модель управління запасами, яку застосовують для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількість, а також маси готової продукції на складах. Мета цієї моделі полягає у зведенні до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що виражається у певних витратах;
- модель лінійного програмування, яка використовується, щоб визначити оптимальний спосіб поділу дефіцитних ресурсів за наявності потреб конкурування (планування асортименту виробів, розподіл працівників тощо);
- імітація, що передбачає процес створення моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації;
- економічний аналіз, до якого належать майже всі методи оцінювання витрат та економічних вигід, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Типова економічна модель ґрунтується на аналізі беззбитковості.

Теми рефератів

1. Управлінські рішення: сутність, види та місце у процесі менеджменту.
2. Проблеми прийняття компромісних рішень.
3. Сутність і значення основних методів обґрунтування управлінських рішень.
4. Практичне застосування методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Характеристика проблем прийняття раціональних управлінських рішень в організації.

Закріплення головного

I. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і характерні особливості прийняття управлінських рішень.
2. Як класифікуються управлінські рішення?
3. Визначте сутність методів обґрунтування управлінських рішень.
4. Поясніть, яким чином розробляються управлінські рішення в ситуаціях визначеності та невизначеності ринку.
5. Охарактеризуйте відомі вам моделі теорії прийняття рішень.

II. Тести

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. В якій послідовності розташовуються етапи робіт з прийняття рішення:

- 1) діагноз проблеми, виявлення альтернатив, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, оцінювання альтернатив, зворотний зв'язок, кінцевий вибір;
- 2) діагноз проблеми, формулювання обмежень і критеріїв з метою прийняття рішень, оцінювання та виявлення альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок;
- 3) діагноз проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, зворотний зв'язок, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір;
- 4) виявлення альтернатив, формулювання обмежень та критеріїв з метою прийняття рішень, діагноз проблеми, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок?

2. У чому полягає сутність поняття «фізична модель»:

- 1) символічна модель;
- 2) досліджуваний об'єкт, який поводить себе як реальний об'єкт, але насправді таким не є;
- 3) те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні?

3. У чому полягає головна мета моделі управління запасами:

- 1) підрахунок запасів;
- 2) зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що відображається у певних витратах;
- 3) збільшення прибутку;
- 4) урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні, нижчому ніж оптимальний?

4. Організаційне рішення — це:

- 1) вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки;
- 2) вибір, що робить керівник;
- 3) вибір, зроблений тільки на основі відчуття керівника;
- 4) послідовність кроків або дій, у результаті яких керівник приймає рішення, відповідно до посади.

5. Яке рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються у процесі вирішення математичного рівняння:

- 1) рішення, що ґрунтується на міркуваннях;
- 2) інтуїтивне;
- 3) запрограмоване;
- 4) організаційне?

6. Який із методів найтипівіший для кількісного прогнозування:

- 1) причинно-наслідкове моделювання;
- 2) соціальне прогнозування;
- 3) економічні прогнози;
- 4) прогнози розвитку конкуренції?

7. У чому полягає сутність методу експертних оцінок:

- 1) прогноз групи експертів, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації;
 - 2) метод прогнозування, сутність якого полягає в досягненні згоди між експертами в ревалентних сферах;
 - 3) процедура, що дає змогу групі експертів досягати згоди;
 - 4) відповіді 2), 3) правильні?
8. Яка роль керівника не належить до тих чотирьох, які виокремив Мінцберг:
- 1) спеціаліст роботи з персоналом;
 - 2) спеціаліст з виправлення порушень у роботі;
 - 3) розподільувач ресурсів;
 - 4) підприємець?
9. У чому полягає сутність терміна «рішення»:
- 1) вибір альтернативи;
 - 2) вибір напрямку дій;
 - 3) вибір, заснований на емпіричному досвіді;
 - 4) вибір зроблений навмання?
10. Проблема — це:
- 1) ситуація, коли поставлені цілі є недосяжними;
 - 2) ситуація, яку неможливо передбачити;
 - 3) ситуація, що виникає у зв'язку з існуванням зовнішнього середовища;
 - 4) ситуація, яка виникає за неефективного менеджменту.

Тема 4. МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План:

- 4.1. Методи обґрунтування управлінських рішень.
- 4.2. Методи прогнозування.

Ознайомлення студентів з такими **термінами та поняттями**:

Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень, змішані стратегії, метод "дерево рішень", методи математичного програмування, метод "платіжна матриця", метод теорії ігор, очікуваний ефект, основне завдання теорії ігор, сідлова точка, чисті стратегії, якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Лекція по темі: МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

4.1. Методи обґрунтування управлінських рішень.

Ефективне прийняття рішень потрібне для виконання управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є центральним у теорії управління. Вчені-економісти, які досліджують науку управління, намагаються підвищити ефективність організації шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень у ситуаціях виключної складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяються на три групи:

- 1) методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення. До них належать аналітичні методи та методи математичного програмування;
- 2) методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, серед яких розрізняють переважно теоретико-ігрові методи.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати специфічні критерії, серед яких основними є:

- критерій Уолда — критерії песимізму та найбільшої обережності, мета якого полягає у виборі найкращого варіанта рішення за умов очікування несприятливого розвитку ситуації;
- критерій оптимізму, мета застосування якого передбачає досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, котра приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца) має на меті врахувати рівень оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, котра їх здійснює. Слід зауважити, що поряд із високим рівнем суб'єктивізму в розрахунках коефіцієнта оптимізму цьому методу властивий і такий недолік, як орієнтація на крайні (екстремальні) результати тієї чи іншої альтернативи за різних умов їх реалізації;
- критерій Лапласа за допомогою алгоритму розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір найліпшої альтернативи тоді, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;
- критерій жалю (критерій Севіджа) також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але показниками, що оптимізуються, вважаються не виграші (прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо), а втрачені можливості

(неотримані прибуток, дохід, обсяг обігу, частка ринку тощо) або ризики, що намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики застосування методів обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію варто звернути увагу на особливості використання методів "платіжна матриця" та "дерево рішень". Враховуючи взаємозалежність подій та явищ у діяльності організацій, сфера застосування методу "дерево рішень" досить широка.

Сутність кожного рішення, прийнятого керівництвом, полягає у виборі найкращої альтернативи з декількох запропонованих за конкретно та попередньо визначеними критеріями. "Платіжна матриця" — один із методів статистичної теорії рішень, що допоможе керівникові у виборі одного варіанта з декількох. Він особливо корисний за потреби визначення, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

Загалом "платіжна матриця" корисна, якщо:

- є обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;
- те, що відбудеться, з повною визначеністю невідомо;
- результати прийнятого рішення залежать від того, яку саме обрано альтернативу та які події насправді мають місце.

Крім того, керівник повинен мати змогу об'єктивно оцінювати ймовірності ревалентних подій та розраховувати очікуване значення такої ймовірності. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії — це сума можливих значень, помножених на відповідні можливості.

Дослідження свідчать: коли встановлено точні значення ймовірності, методи "дерево рішень" і "платіжна матриця" забезпечують прийняття якісніших рішень, ніж традиційні підходи.

"Дерево рішень" — популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напрямку дій із запропонованих варіантів. "Дерево рішень" — це схематичне представлення проблеми прийняття рішень. Так само як "платіжна матриця", "дерево рішень" дає керівникові можливість урахувати різні напрями дій, співвіднести з ними фінансові

результати, скорегувати їх відповідно до визначеної їм ймовірності, а потім порівняти альтернативи. Концепція очікуваного значення — невід'ємна частина методу "дерево рішень".

Важливими методами обґрунтування управлінських рішень є кількісні, якісні методи прогнозування й експертні методи прийняття рішень. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють кількісні і якісні. До першої групи належать: нормативний, параметричний методи, метод екстраполяції, індексний метод; до другої — експертний, функціональний методи та метод оцінювання технічних стратегій.

Експертні методи обґрунтування управлінських рішень широко застосовуються, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього різноманіття експертних методів у практичній діяльності менеджерів найчастіше використовується метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою застосування дає змогу досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об'єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) шляхом більшої диференціації оцінок експертів стосовно об'єктів оцінювання.

4.2. Методи прогнозування.

Прогнозування — це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом буде картина майбутнього, яку можна застосовувати як основу для планування. Спеціалісти розробили декілька специфічних методів складання та підвищення якості прогнозів.

Головні різновиди прогнозів, що часто використовуються разом із плануванням діяльності організації, такі:

- економічні, сутність яких полягає у передбаченні загального стану економіки й обсягу збуту для певної компанії конкретного продукту;
- прогнози розвитку технології, що дають змогу передбачити економічну доцільність розробки нових технологій;

- прогнози розвитку конкуренції передбачають стратегію й тактику конкурентів;
- прогнози на основі опитувань та дослідів дають можливість, використовуючи багато галузей знань, передбачити, що станеться у складних ситуаціях;
- соціальне прогнозування використовується для передбачення змін у соціальних установах людей та стані суспільства.

Розрізняють такі методи прогнозування:

1. Неформальні. Керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як на допоміжний засіб з метою прогнозування та вироблення цілей. Методи збору вербальної (усної) інформації часто використовуються під час аналізу зовнішнього середовища. Сюди належать інформація, отримана з радіо- й телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, консультантів, на торгових нарадах у професіональних організаціях. Джерела письмової інформації про зовнішнє оточення — це газети, торгові журнали, інформаційні бюлетені, професійні журнали та річні звіти. Деякі керівники використовують дані про дії конкурентів, одержані способом промислового шпіонажу.

2. Кількісні, що застосовуються для прогнозування, якщо є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використати кількісну модель, та пам'ятати, що вигоди від прийняття ефективнішого рішення мають покривати витрати на створення моделі.

Вирізняють такі типові методи кількісного прогнозування:

- аналіз часових рядів, що ґрунтується на дослідженні подій, які відбулися в минулому, є основою для планування. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, що відповідають подіям минулого. Цей метод часто використовується з метою оцінювання попиту на товари й послуги, визначення потреб у запасах і прогнозування структури збуту;
- каузальне (причинно-наслідкове) моделювання — спроба спрогнозувати те, що відбудеться у подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між фактором, що розглядається, й іншими змінними. Ця залежність називається

кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим більша придатність моделі для прогнозування.

3. Якісні. Якщо якість інформації недостатня, або керівництво не розуміє складних методів, або коли кількісна модель є надто дорогою, керівництво може використовувати якісні моделі прогнозування. При цьому майбутнє прогнозують експерти, до яких звертаються за допомогою. Найпоширенішими якісними методами прогнозування вважаються; думка журі, загальна думка працівників відділу збуту, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування передбачає об'єднання й усереднення думок експертів у ревалентних сферах.

Сукупна думка працівників збуту. Досвідчені торгові агенти часто правильно передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й беруть до уваги їх недавні дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, хороший торговий агент на певному часовому проміжку часто "відчуває" ринок, точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача — це прогноз, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації.

Метод експертних оцінок — процедура, яка дає змогу групі експертів досягати згоди.

Теми рефератів

1. Методи групового прийняття управлінських рішень.
2. Методи оптимізації управлінських рішень.
3. Прогнозування як ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень.
4. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень.

Закріплення головного

I. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність оптимізації управлінських рішень.
2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах застосування наукового підходу з оптимізаційною метою щодо управлінських рішень.
3. З'ясуйте переваги та недоліки методів кількісного прогнозування.
4. Проаналізуйте сутність моделей, їх призначення та види.
5. Охарактеризуйте відомі вам моделі теорії прийняття рішень.
6. Які ви знаєте приклади застосування "дерева рішень"?
7. У чому полягає сутність матриці оцінювання наслідків реалізації рішення?

II. Тести

Виберіть правильний варіант відповіді:

1. У чому полягає сутність критерію коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца):

- 1) досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої альтернативи, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є випадковим явищем;
- 3) оптимізація не виграшів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, які намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, котра приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка здійснює ці розрахунки?

2. Критерій жалю (критерій Севіджа) має на меті:

- 1) досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої з альтернатив, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;
- 3) оптимізація не виграшів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, які намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, котра приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка їх здійснює.

3. Критерій Лалласа передбачає:

- 1) досягнення максимального результату, якщо сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані лише з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої альтернативи за умов, коли настання тих чи інших умов їх реалізації є випадковим явищем;
- 3) оптимізацію не виграшів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, котрі намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, котра їх здійснює.

4. Одним із методів статистичної теорії рішень, за допомогою якого керівник вибирає один варіант із декількох, є:

- 1) «платіжна матриця»;
- 2) думка журі;
- 3) «дерево рішень»;
- 4) метод експертних оцінок.

5. Популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напрямку дій з наявних варіантів:

- 1) «дерево рішень»;
- 2) думка журі;
- 3) «платіжна матриця»;
- 4) метод експертних оцінок.

6. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють:

- 1) програмовані і непрограмовані;
- 2) ігрові та неігрові;
- 3) кількісні та якісні.
- 4) математичні та економічні.

7. Одним із сучасних методів для передбачення змін у соціальних настановах людей та стані суспільства вважається:

- 1) «квіточка рішень»;
- 2) «дерево рішень»;
- 3) соціальне прогнозування.

8. Цей метод прогнозування, що міститься в об'єднанні й усередненні думок експертів у ревалентних сферах:

- 1) сукупна думка працівників збуту;
- 2) думка журі;
- 3) модель очікування споживача.

9. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:

- 1) метод ділових ігор та аналітично-систематизаційний метод;
- 2) матриця оцінювання наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;
- 3) матриця БКГ та SWOT-аналіз;
- 4) модель регресії та метод експертних оцінок.

10. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його гілки:

- 1) події (значення ймовірності подій);
- 2) можливі дії;
- 3) очікуваний виграш;
- 4) перша точка прийняття рішення;
- 5) друга точка прийняття рішення;
- 6) можливі події;
- 7) очікуваний результат.

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План:

5.1. Поняття "планування". Його місце серед функцій управління.

5.2. Поняття "мети в управлінні" та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями.

5.3. Поняття "стратегії". Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми.

5.4. Зовнішній та внутрішній аналізи. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегій бізнесу.

5.5. Реалізація стратегії та її оцінювання.

Ознайомлення студентів з такими **термінами та поняттями**:

планування, прогнозування, мета, управління за цілями, стратегія, стратегічне планування, місія, управлінське дослідження, політика, процедура, правило, бюджет.

Лекція по темі: ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Поняття "планування". Його місце серед функцій управління.

Планування — найперша функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє. Воно виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів в-прогнозів, результатом чого є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі принципи планування: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, перспектив, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розробки ефективних програм і планів варто враховувати такі фактори:

- уміння керувати людьми;
- велика активність;
- відповідні моральні якості;
- стійкість і рішучість;

- необхідні професійні знання в певній галузі;
- загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважається прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. Прогнозування — це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз — органічна система (частина) планування.

У практиці є система внутрішньо фірмового планування, яке складається з комплексу планів:

- виробничих;
- фінансових капіталовкладень;
- реалізації продукції;
- науково-дослідної діяльності;
- організаційного розвитку фірми.

У процесі такого планування слід враховувати такі основні підходи:

- відображення взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговувальною діяльністю фірми;
- ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;
- наявність та якість планової документації, потреба здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця, і навпаки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву з метою підвищення ефективності планування варто зважати на такі фактори:

- наявність своєчасної та повної інформації про загальноекономічні ринкові умови;
- вплив на діяльність і ринок фірми її конкурентів;
- динаміку продажу і прибутковість фірми за попередні періоди;
- визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;
- облік ресурсів фірми;
- встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування за потреби;

— використання електронно-обчислювальної техніки, що також впливає на ефективність планування.

Функція менеджменту, тобто планування, дає відповідь на такі запитання:

1. В якому стані нині перебуває фірма? Тобто менеджери мають оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.
2. Куди ми прагнемо рухатися? Що фірма бажає досягти? При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).
3. Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей, тобто хто за що несе відповідальність?

Отже, планування — це один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування полягає в моделюванні майбутнього стану підприємства, а також визначенні шляхів та засобів досягнення цього стану.

5.2. Поняття мети в управлінні та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями.

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;
- 2) мати різну тривалість дії:
 - оперативний, поточний — до одного року;
 - середньо термінові — від одного до п'яти років;
 - довготермінові — від п'яти до десяти років;
 - перспективні — на невизначений період, спрямовані на майбутнє, необмежені в часі;
- 3) бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);
- 4) не мають виникати суперечності між ними, а навпаки, вони мають взаємодоповнювати одна одну.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої повинен мати чіткі цілі в межах його повноважень. Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи:

- 1) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- 2) розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень;
- 3) складання реальних планів досягнення визначених цілей;
- 4) установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Концепція управління за цілями передбачає:

- використання творчого потенціалу колективу. На цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;
- наявність сильної волі;
- організація повинна мати 4—6 основних цілей;
- ключові результати фірми визначаються за такими трьома показниками:
 - 1) комерційна діяльність (обіг фірми, покриття витрат, постійні та тимчасові витрати виробництва, доля на ринку збуту, рентабельність і платоспроможність фірми, використання капіталу);
 - 2) функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції" використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);
 - 3) некомерційна діяльність фірми (ефективність роботи персоналу, мотивація працівників, співробітництво з іншими організаціями, досвід роботи працівників, імідж підприємства).

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективного майбутнього, і які корегування слід внести під час реалізації цілей. Наступним кроком є складання декларацій. Декларація — це документ, що має індивідуальні й колективні цілі працівників організації та підрозділів. Усі цілі, сформовані в декларації, класифікуються за такими напрямками:

- кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг);
- на здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології);
- на досягнення певного стану об'єкта управління (наприклад, підвищення кваліфікації).

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення умов для заохочення.

Позитивними ознаками управління з цілями вважаються:

- поліпшення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації;
- підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- покращання стосунків між керівництвом та підлеглими;
- удосконалення системи контролю і оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативними ознаками управління за цілями є:

- неефективність такої системи управління на тих підприємствах, де, як правило, цілі ставлять представники вищої ланки, не заохочуючи до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;
- неефективність такої системи у разі, якщо немає особистої мотивації;
- брак необхідної інформації;
- поганий стан контролю в організації;
- неефективність такої системи на тих підприємствах, де немає ініціативи, а також коли є бюрократичний стиль управління;
- неефективність системи, якщо керівництво концентрує увагу на досягненні короткотермінових і поточних результатів фірми та не оцінює довготермінові цілі.

5.3. Поняття стратегії. Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми.

Стратегія — це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто

розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками. У практиці менеджменту якісні показники називають орієнтирами, а кількісні — завданнями. Між орієнтирами, цілями та завданнями є тісний взаємозв'язок.

Вибір стратегії на основі вивчення елементів стратегії. Virізняють дев'ять елементів стратегії, поєднуючи які можна визначити, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує ресурси. Зазначимо їх перелік та стисло охарактеризуємо.

1. Корпоративна місія, що визначається ясністю її стратегії.
2. Конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових та нецінових чинників.
3. Культура та компетентність управління визначаються такими чинниками: ставлення до підприємницького ризику, проблеми якості, прагнення вести справу на професійному рівні, ставлення до персоналу підприємства, покупців, роботи, успіхів і невдач.
4. Ринки визначаються географічними чинниками й особливостями застосування продукції.
5. Ресурси — це інвестиції та поточні витрати.
6. Програми розвитку пов'язують з діловою активністю і, зокрема, інвестиційною політикою.
7. Продукція має відповідати структурі запитів споживачів.
8. Організація справи характеризується способом поділу підприємства на підрозділи.
9. Структурні зміни — придбання або продаж підприємств. Стратегія є детальним всеохоплювальним комплексним планом, що розробляється на перспективу і має сприяти досягненню місії організації та цілей, що її конкретизують. Стратегію розробляє та формує вище керівництво (top management), але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення з метою затвердження стратегії створюють працівники, які виробляють продукцію або надають послуги.

З погляду економіки процес розробки стратегії, принаймні зовні, побудований за принципом раціональності. Він визначається за допомогою системи взаємодії комплексів, які можуть встановлюватися об'єктивно, формально і навіть кількісно.

У сучасному менеджменті велика увага приділяється стратегічному управлінню, що передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу;
- визначення ресурсів організації, які вона має, щоб досягти цілі;
- створення центрів управління для досягнення стратегічної мети;
- оцінювання і стимулювання підрозділів фірми та їх керівництво за ступенем досягнення мети.

Стратегічне планування — сукупність дій та рішень, які використовує керівництво, вони сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

Стратегічний план має розроблятися з позицій перспективи всієї організації, а не окремого її представника. Так діяти може лише власник на приватному підприємстві, але не пересічне підприємство, де власність є колективною, державною або будь-якою іншою. Стратегія розвитку має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. З метою ефективної конкуренції в сучасному світі бізнесу організація повинна постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер і рівень конкуренції, постійно займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси.

Від стратегічного плану організації залежать її специфіка, індивідуальність, притаманні їй ознаки, організаційна структура, персонал тощо.

Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто вона має бути гнучкою, а не сталою.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- корегування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Стратегічне управління — це насамперед процес, що відбувається у три етапи:

- 1) у межах стратегічного планування визначаються довготермінові перспективи розвитку підприємства та його підрозділів;
- 2) на етапі реалізації планів розробляються заходи з реалізації стратегії фірми;
- 3) за допомогою контролю з'ясовуються основні проблеми в компанії.

У сучасному менеджменті розрізняють такі фактори, що визначають стратегію будь-якої організації:

- місія організації, яку має корегувати менеджер фірми під впливом змін попиту та пропозиції фірми на її продукцію та послуги;
- діяльність конкурентів;
- характер виробленої продукції й особливості її збуту;
- диференціація продукції, процеси інтеграції;
- наявність ресурсів, які має фірма (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні);
- потенціал розвитку організації (інноваційна політика, масштаби діяльності);
- компетентність, культура управління (внутрішній клімат у колективі);
- ступінь розвитку діяльності організації;
- здібність бути лідером з боку вищого керівництва.

На сучасному етапі розвитку менеджменту визначають різні причини, у зв'язку з якими стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації. Основними з них є:

- ігнорування на етапі визначення політики та її реалізації, можливих труднощів (насамперед, технічних і соціальних);
- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;
- слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів;
- брак взаємозв'язку між стратегічними й оперативними планами;
- помилки у виборі відповідальних керівників;
- недостатність знань і здібностей співробітників;

- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих;
- недостатня поінформованість;
- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- занижена оцінка;
- неправильний розподіл ресурсів;
- невідповідність організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

Елементами стратегії розвитку фірми вважаються:

- 1) система цілей;
 - 2) пріоритети розвитку фірми (передусім розподіл ресурсів);
 - 3) правила організації управлінських дій:
- оцінювання роботи персоналу;
 - регламентація внутрішніх відносин;
 - виконання різних спеціальних операцій;
 - зв'язки з навколишнім середовищем.

Види стратегій. У сучасному менеджменті розробляються різні стратегії фірми залежно від конкретних ситуацій та обраних цілей.

1. **Портфельна стратегія** пов'язана з придбанням цінних паперів у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей.
 2. **Фундаментальна стратегія** використовується з метою визначення діяльності певного підрозділу організації в рамках місії фірми. Тобто функціональна стратегія зводиться до орієнтації підрозділів у певному напрямі.
 3. **Конкурентна стратегія** полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку стосовно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Л. Портер у своїй праці "Конкурентна стратегія". Він виокремив п'ять складових конкуренції, що впливають на прибутковість фірми:
- поява нових конкурентів;

- загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників);
- можливості покупців;
- можливості постачальників;
- конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок. Мета конкурентної стратегії полягає в зміні правил на користь своєї компанії.

4. Загально корпоративна (універсальна) стратегія. У межах цієї стратегії вирізняють базові стратегії:

- лідерство у зменшенні витрат виробництва;
- диференціація продукту;
- фокусування, тобто процес намагання фірми в певному сегменті ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва (розширення різноманітної продукції).

Після вибору загальної стратегії бізнесу починається етап її реалізації.

Важливим механізмом стратегії є розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Місія організації — супер завдання, сутність бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності. Тобто, це вибір галузі, визначення номенклатури й асортименту продукції, робіт або послуг, вибір ринку та шляхів товаро просування, напрями інвестиційної діяльності, розподіл прибутку тощо.

Цілі розробляються з метою забезпечення місії та підпорядковуються їй. Місія визначає напрями й орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани й наслідки діяльності є похідними від її місії.

У межах загальної місії розрізняють такі компоненти:

- вибір зовнішнього середовища організації;
- основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.;
- персонал, вимоги до нього, принципи набору та розстановки кадрів.

5.4. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості й загрози. Внутрішній аналіз: сильні та слабкі аспекти організації. Аналіз стратегічних альтернатив: вибір стратегії бізнесу.

Оцінювання й аналіз зовнішнього середовища.

Після визначення місії та цілей керівництво має розпочати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами:

- 1) оцінювання змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначення факторів, що загрожують для поточної стратегії фірми;
- 3) визначення факторів, що становлять великі можливості для досягнення загально фірмових цілей шляхом корегування плану.

Аналіз зовнішнього середовища — це процес, за допомогою якого розробки стратегічного плану контролюють зовнішні щодо організації фактори з метою визначення можливостей і загроз для фірми. Загрози й можливості, що трапляються на шляху діяльності організації, належать до таких сфер, як економіка, політика, технологія, конкуренція, міжнародний стан та соціальна поведінка.

Деякі фактори в економічному навколишньому середовищі потрібно постійно діагностувати й оцінювати. Серед них вирізняють: темпи інфляції або дефляції, рінні зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність долара США та податкову ставку.

Оскільки уряд постійно й активно бере участь у ділових питаннях, керівництву організацій варто уважно стежити за політичною діяльністю.

До аналізу ринку зовнішнього середовища належить багато факторів, що можуть вплинути безпосередньо на успіхи або невдачі організації. Серед них розрізняють змінювані демографічні умови, життєві цикли різних виробів та послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення та рівень конкуренції в галузі загалом. Аналіз різних ринкових факторів дає можливість керівництву скорегувати його стратегії й укріпити позиції фірми стосовно конкурентів.

У процесі аналізу технологічного зовнішнього середовища слід враховувати зміни в технології виробництва, застосуванні ЕОМ у проектуванні та представленні товарів та послуг або успіхи в технології засобів зв'язку.

На сьогодні керівництво повинно постійно контролювати й оцінювати зміни на міжнародному ринку.

В аналізі конкурентів є чотири діагностичних елементи:

- 1) аналіз майбутніх цілей конкурентів;
- 2) оцінювання поточної стратегії конкурентів;
- 3) огляд передумов стосовно конкурентів і галузі, в якій функціонують певні компанії;
- 4) поглиблене вивчення сильних і слабких позицій конкурентів.

До факторів соціальної поведінки належать змінювані очікування, відносини та поведінка суспільства. Їх потрібно враховувати й оцінювати вплив кожного з факторів на організацію.

Після аналізу переліку керівництво має оцінити сильні та слабкі аспекти організації. Для успішного планування керівництво повинно мати уявлення про внутрішні потенціальні можливості та недоліки організації, а також суттєві зовнішні проблеми.

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається управлінським дослідженням, сутність якого полягає в методичному оцінюванні функціональних зон організації, щоб виявити її стратегічно сильні та слабкі позиції.

З метою спрощення до складу дослідження рекомендується включати такі функції: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру й імідж корпорації.

Вивчення стратегічних альтернатив. Після того, як керівництво порівняє зовнішні загрози та можливості з внутрішніми силами і недоліками, воно може визначити стратегію, якої дотримуватиметься.

Організація має чотири основні стратегічні альтернативи: обмежене зростання, власне зростання, скорочення, а також поєднання цих трьох стратегій.

Для стратегії обмеженого зростання характерне визначення цілей від досягнутого, які корегуються з урахуванням інфляції. Ця стратегія застосовується у розвинутих галузях промисловості, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Організації обирають таку альтернативу тому, що це найбільш легкий, зручний та найменш ризикований спосіб дії. Якщо фірма була прибутковою в минулому, додержуючись стратегії обмеженого зростання, то вона дотримуватиметься її й падалі.

Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня коротко- та довготермінових цілей стосовно рівня показників попереднього року. Вона використовується у галузях зі швидко змінюваними технологіями, що динамічно розвиваються. Її додержують керівники, котрі прагнуть диверсифікації власних фірм. У несталій галузі брак зростання може означати банкрутство. Розрізняють зростання внутрішнє або зовнішнє. Внутрішнє можливе шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання.

Альтернативою, яку іноді обирають керівники і часто називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. Рівень переслідуваних цілей визначають нижчим, ніж досягнутий у минулому. У межах альтернативи скорочення є декілька варіантів:

- ліквідація — повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації;
- відмова від зайвого. Часто фірми вважають вигідним відокремити деякі підрозділи або види діяльності;
- зменшення та переорієнтація. Фірми вважають за необхідне скоротити частину діяльності, намагаючись таким чином збільшити прибуток.

Стратегії поєднання всіх альтернатив, насамперед, дотримуватимуться великі фірми, що активно діють у декількох галузях.

Вибір стратегії. Після огляду й аналізу стратегічних альтернатив керівництво звертається до конкретної стратегії. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довготермінову ефективність організації. Стратегічний вибір має бути визначеним й однозначним.

На стратегічний вибір, що здійснює керівництво, впливають різні фактори:

- ризик (який рівень ризику керівництво вважає прийнятним?);
- значення минулих стратегій. Часто свідомо або несвідомо керівництво перебуває під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних фірмою;
- реакція на власників. Власники акцій обмежують гнучкість керівництва під час вибору конкретної стратегічної альтернативи;
- фактор часу. У процесі прийняття рішення він може сприяти успіху або невдачі організації. Реалізація навіть хорошої ідеї в невдалий момент призведе до розпаду організації.

5.5. Реалізація стратегії.

Реалізація перетворює стратегічний план на дію. Успішна реалізація плану потребує довго- і короткотермінових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану в структуру організації через бюджет та управління її цілями. Суттєве значення має постійне оцінювання реалізації плану з метою визначення його правильності та виявлення проблем.

Подібно до того, як керівництво виробляє короткотермінові цілі, що узгоджуються з довготерміновими та полегшують їх досягнення, воно також часто має розробляти короткотермінові плани, що узгоджуються із загальними довготерміновими. Такі короткотермінові стратегії називаються тактикою. Для тактичних планів характерні такі властивості:

- тактику розробляють під час розвитку стратегії;
- якщо стратегію майже завжди розробляють на вищих рівнях керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки;
- тактика розрахована на більш короткий термін, ніж стратегія;
- коли результати стратегії не можуть повністю виявити протягом декількох років, тактичні результати, як правило, виявляють швидко і легко співвідносять з конкретними діями.

Після складання довготермінових і тактичних планів керівництво має розпочати розробку додаткових орієнтирів з метою запобігання дезорієнтації і неправильному тлумаченню цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика — це загальна інструкція для дій та прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей; Її формують керівники вищої ланки на тривалий час. Вона спрямовує дію на досягнення мети та виконання завдання, пояснює, яким чином потрібно досягати цілей, визначаючи орієнтири, котрих варто дотримуватися. Мета політики полягає в збереженні сталості цілей, а також запобіганні прийняттю короткотермінових рішень, що ґрунтуються на вимогах певного моменту.

Щоб керувати управлінськими діями, іноді однієї політики недостатньо. У такому разі керівництво розробляє процедури. Організації, як і люди, можуть "виграти", використовуючи попередній досвід для майбутніх рішень. Нагадування про те, що відбулося в минулому, допоможе попередити помилку. За сутністю, процедура — це запрограмоване рішення, вона характеризує дії, які слід вживати в конкретній ситуації.

Якщо успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання, керівництво може вважати за потрібне повністю виключити будь-яку свободу вибору. Коли необхідний високий рівень підлеглих, керівники використовують правила. Якщо керівництво хоче обмежити дії співробітників з метою гарантування виконання певних дій конкретними способами, воно складає правила. За допомогою правила точно визначають, як варто діяти у специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне й обмежене питання; процедури — на ситуації, в яких має місце послідовність декількох пов'язаних дій.

Широко використовуються такі управлінські інструменти, корисні для забезпечення високого ступеня узгодженості, як бюджети та управління за цілями.

Одним із основних завдань планування є за можливості найефективніший розподіл ресурсів. Плани допомагають розподіляти дії, які пов'язані з використанням ресурсів за напрямками і, на думку керівництва, сприяють досягненню цілей.

З метою вирішення питання, які процедури наявні, керівники використовують бюджети.

Бюджет — метод розподілу ресурсів, що визначаються у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно; це найбільш вживані компоненти формального планування.

З метою ефективності контролю його слід поєднувати з плануванням. Це також буде суттєвим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Регулярним методом управління, що має потенційні можливості об'єднати планування та контроль у складній сфері людських ресурсів, є управління за цілями. Крім того, це й спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Основна увага приділяється намаганням передбачити майбутнє та вплинути на нього, а не реагувати та діяти заднім числом.

Оцінювання стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи за цілями. Процес оцінювання використовується як механізм зворотного зв'язку з метою корегування стратегії. Для ефективного оцінювання воно провадиться системно і безперервно. Під час оцінювання процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять запитань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи зважає стратегія на зовнішні загрози та можливості?
5. Чи є ця стратегія найліпшим способом застосування ресурсів фірми?

Теми рефератів

1. Виникнення, розвиток, сутність та етапи стратегічного планування.
2. Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах.
3. Оперативне планування: сутність, завдання, етапи здійснення, виконавці.
4. Значення бюджетування в процесі менеджменту.
5. Бізнес-план: практична реалізація конкретного проекту (створення нового підприємства, впровадження сучасної технологічної лінії).
6. Характеристика системи інформаційного забезпечення планування.

Закріплення головного

I. Запитання та завдання для самоконтролю

1. Визначте, яке місце планування серед функцій управління.
2. Охарактеризуйте стани процесу планування.

3. Проаналізуйте матрицю БКГ. Які функції вона виконує?
4. Назвіть і стисло охарактеризуйте елементи стратегії.
5. Поясніть аналіз конкуренції за М. Потером. Які завдання має конкурентна стратегія?
6. У чому полягає сутність поняття «місія організації»?
7. Поясніть сутність процесу визначення місії та цілей організації.
8. Охарактеризуйте модель життєвого циклу товару.

II. Тести

Виберіть правильний варіант відповіді.

1. Що є складовою процесу планування:
 - 1) складання перспективних планів-прогнозів;
 - 2) складання поточних планів-прогнозів;
 - 3) відповіді 1) і 2) правильні;
 - 4) визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу?
2. На яке запитання відповідає планування, як функція менеджменту:
 - 1) де ми перебуваємо нині;
 - 2) для чого існує фірма;
 - 3) якими мають бути цілі організації;
 - 4) як організація впливає на зовнішнє середовище?
3. На що орієнтується управління за цілями:
 - 1) досягнення цілей і завдань, що мають об'єктивну потребу вирішення;
 - 2) досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією;
 - 3) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
 - 4) складання реальних планів досягнення визначених цілей?
4. Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективне майбутнє і які корективи слід внести під час реалізації цілей. Що є наступним кроком:
 - 1) складання планів;
 - 2) складання прогнозів;
 - 3) складання декларацій;
 - 4) складання "дерева рішень"?
5. Що допомагає створити умови для заохочення:
 - 1) декларація;
 - 2) план діяльності фірми;
 - 3) прогноз майбутньої діяльності організації;
 - 4) аналіз діяльності фірми в минулому?
6. У чому полягає сутність поняття "синергічний ефект":
 - 1) результат трансформаційного процесу в системі;
 - 2) ефект цілісності;
 - 3) ієрархія системи;
 - 4) сукупність зв'язків між елементами системи?
7. Чим визначається корпоративна місія фірми:
 - 1) ефективним управлінням;
 - 2) аналізом дії конкурентів;
 - 3) ясністю її стратегії;
 - 4) якістю її стратегії?

8. Місія організації — це:

- 1) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
- 2) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- 3) процес контролю зовнішніх факторів з метою визначення майбутніх можливостей і загроз;
- 4) компоненти, що безпосередньо впливають на організацію;
- 5) відповіді 1), 2), 3) і 4) неправильні.

9. У чому полягає сутність реалізації стратегії:

- 1) перетворення стратегічного плану на дію;
- 2) перетворення поточного плану на дію;
- 3) створення умов для наступного розвитку фірми;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні?

10. Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати вимірюванню;
- 2) визначати комерційну діяльність;
- 3) підвищувати ефективність роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації;
- 4) визначати повноваження й обов'язки всіх керівників підприємства.