

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
ІМЕНІ АКАДЕМІКА В. ЛАЗАРЯНА

Ю. С. Бараш

Менеджмент

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У ДВОХ ЧАСТИНАХ
ЧАСТИНА 1

ДНІПРОПЕТРОВСЬК
2015

УДК 658.012.32 (075.8)
ББК 65.421
Б 24

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. *В. Л. Дикань*
д-р. екон. наук, доц. *М. І. Міщенко*

Рекомендовано

до друку вченою радою Дніпропетровського національного
університету залізничного транспорту
ім. акад. В. Лазаряна (*протокол № 5 від 23.12.2015*). Зареєстровано
НМВ університету (*реєстр. № 247a/15-1 від 21.12.2015*)

Бараш, Ю. С.

Б 24 Менеджмент [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч.
закладів залізн. трансп. У 2 ч. Ч. 1 / Ю. С. Бараш; Дніпропетр.
нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропет-
ровськ, 2015. – 80 с.
ISBN 978-966-8471-65-0 (повне зібрання)
ISBN 978-966-8471-66-7 (ч. 1)

У першій частині посібника висвітлено основні засади менеджменту: його сутність та значення, етапи розвитку, внутрішнє та зовнішнє середовище організації, комунікації та прийняття рішень у менеджменті, моделі та методи прийняття рішень, стратегічне планування та планування реалізації стратегії.

Посібник містить лекційний матеріал, питання до перевірки знань, тести та список рекомендованих джерел.

Адресовано студентам вищих навчальних закладів, слухачам системи перекваліфікації та перепідготовки кадрів, менеджерам, підприємцям, усім, хто цікавиться наукою про менеджмент.

Іл. 16. Табл. 4. Бібліогр.: 14 назв.

УДК 658.012.32 (075.8)
ББК 65.421

ISBN 978-966-8471-65-0 (повне зібрання)
ISBN 978-966-8471-66-7 (ч. 1)

© Бараш Ю. С., 2015
© Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп.
ім. акад. В. Лазаряна, редагування,
2015

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТЕМА 1. ЗМІСТ І РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
ТЕМА 2. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
ТЕМА 3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ В БІЗНЕСІ. СЕРЕДОВИЩЕ ПРЯМОГО ВПЛИВУ. СЕРЕДОВИЩЕ НЕПРЯМОГО ВПЛИВУ.....	24
ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	34
ТЕМА 5. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	42
ТЕМА 6. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.....	50
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.....	58
ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....	70
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80

ПЕРЕДМОВА

За останні роки в Україні з'явилося багато підручників та посібників з менеджменту, які мають схожу структуру, великий обсяг матеріалу, аналізують закордонний досвід. Деякі автори додають перший досвід використання менеджменту в Україні.

Кожна галузь має свою специфіку впровадження менеджменту в роботу підприємств. На залізничному транспорті ще 20 років тому була зроблена така спроба доктором економічних наук А. В. Переплюком та кандидатом економічних наук Г. Д. Ейтутісом. За цей період діяльність залізничного транспорту суттєво змінилася. У 2015 році відбулося реформування Укрзалізниці з державного підприємства на Публічне акціонерне товариство «Українські залізниці». Це зумовило зміну організаційної структури управління ПАТ «УЗ», набули актуальності питання пристосування її до ринкового середовища, врахування дії негативних сил конкурентів, віднесення частини послуг до конкурентного сектору та виконання певних видів діяльності за договорами аутсорсингу.

Суттєве підвищення на залізничному транспорті продуктивності праці, оптимізація чисельності працівників вимагають застосування нових методів мотивації та контролю, вивчення принципів управління конфліктами та групової динаміки. Для вирішення вказаних проблем майбутнім керівникам різних рівнів потрібні знання менеджменту та можливість їх використання у своїй діяльності.

Здобути основи таких знань допоможе цей навчальний посібник, який розраховано на студентів вищих навчальних закладів залізничного транспорту, слухачів системи перекваліфікації, перепідготовки кадрів, а також керівних працівників залізниць.

ТЕМА 1

Зміст і роль менеджменту

План:

- 1. Що таке менеджмент?*
- 2. Принципова різниця між менеджментом і управлінням.*
- 3. Етапи розвитку менеджменту.*

Мета: розкриття змісту й ролі менеджменту, етапів його розвитку.

1. Що таке менеджмент. Час, у який ми живемо, – епоха змін. Таку ситуацію називають «викликом». Щоб справитися з таким становищем, нам необхідно опанувати нові (для нас) знання. Одними з найважливіших зараз є знання про менеджмент.

З легкої руки американців усі знають це слово. Але що ж насправді означає менеджмент?

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей.

Менеджмент у радянському розумінні – це управління, вид діяльності з управління людьми; це визначена категорія людей, що виконує роботу з управління.

Значущість менеджменту була усвідомлена в 30-ті роки XX століття. Уже тоді це стало професією й галуззю знань.

2. Принципова різниця між менеджментом і управлінням. Виникає питання: чи можна вважати англійське слово «менеджмент» і українське «управління», а також відповідно «менеджер» і «керівник» рівнозначними?

Відповідь проста – і так, і ні. У загальному значенні так,

а насправді є серйозні відмінності. І найістотніша полягає в тому, що менеджер – це фахівець, що пройшов підготовку в школі бізнесу, а в нас донедавна вчили на інженера, на економіста, але не на керівника.

Візьмемо, наприклад, наше мале підприємство. Керівник його вже усвідомив необхідність в одержанні додаткових знань з цивільного та господарського права; економіки; бухгалтерського й податкового обліку; юриспруденції; українського законодавства; іноземної мови; психології; уміння вести переговори і т.д.

Якщо наш новий керівник одержить у необхідному обсязі весь комплекс перерахованих знань, то він може наблизитися за рівнем підготовки до випускника Гарварда.

Говорячи про менеджера, американці розуміють людину-суб'єкта управління, що діє в деякій організації. У більш загальному розумінні вони застосовують термін адміністратор – знеособлена фігура, що не вболіває душою за підприємство.

Не можна плутати поняття бізнесмен і менеджер. Бізнесмен – це власник капіталу (фірми). Він може не займати ніякої посади.

Готують менеджерів спеціальні школи бізнесу. Наприклад, Гарвардська школа і її постійний конкурент – Стенфордська школа. Початкова зарплата менеджера-магістра – 60 тис. дол. на рік.

Часто поняття менеджер дуже спотворюють, розуміючи під ним будь-якого керівника навіть нижчої ланки. Але це не так. Помилково говорять менеджер з доставки товару або менеджер зали. Менеджер в організації буває, як правило, один з кожного напрямку. Наприклад, головний менеджер (директор), менеджер з економіки, з фінансів, з кадрів, з виробництва, з маркетингу тощо.

Отже, *менеджер – це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання.* З повною відповідальністю можна зробити висновок, що менеджери є ключовими людьми в організації. Проте не всі менеджери відіграють однакову роль в організації. Це пов'язано з тим, що:

- в організації існує ієрархія;
- в організації виконуються різноманітні функції;
- існують різноманітні види управлінської діяльності.

Організація не може існувати без менеджерів, і для цього існує низка причин:

- менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;

- менеджери проектують і установлюють взаємодію між окремими операціями й діями;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в навколишньому середовищі;
- менеджери забезпечують служіння організації інтересам тих осіб і установ, що контролюють організацію;
- менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;
- менеджери несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах.

Три ключові ролі менеджерів:

- ухвалення рішень;
- інформаційна роль;
- роль керівника.

Розглянемо принципові відмінності між менеджментом і управлінням.

В управлінні є чотири функції:

- планування;
- організація виробництва;
- контроль;
- регулювання й коригування.

У менеджменті теж чотири функції, але введена додатково функція мотивації, а регулювання й коригування ввійшли до складу контролю. Відсутність мотивації робить управління мертвим і неефективним.

Планування – це систематичне підготовка прийняття рішень про засоби і дії шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різноманітних варіантів дій в очікуваних умовах.

Завдяки плануванню ми маємо знати:

- де ми перебуваємо в даний час;
- куди ми хочемо рухатися;
- як ми збираємося це робити.

Організація – це просторова структура виробничих чинників і їхня взаємодія з метою одержання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і за мінімальних витрат чинників виробництва.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Це не тільки зарплата, премія і т.д., але й комплекс методів психології, політики.

Контроль – це процес визначення оцінки відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг і інформування про результати аналізу.

3. Етапи розвитку менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Початкові етапи розвитку менеджменту

Період розвитку менеджменту	Роки	Назва	Характеристика	Примітка
1	1885-1920	Школа наукового управління	1. Використання наукового аналізу для визначення найкращих способів виконання завдань. 2. Відбір робітників і забезпечення їх навчання. 3. Забезпечення робітників ресурсами. 4. Систематичне й правильне використання матеріального стимулювання. 5. Відмежування планування й обмірковування від самої роботи	Тейлор був практиком. Він вважав, що менеджери повинні думати, робітники – працювати
2	1920-1950	Класична школа управління	1. Розвиток принципів управління. 2. Опис функцій управління. 3. Систематизований підхід до управління всією організацією. У нашій країні відповіли на це рішенням партійної конференції. Принципи Тейлора були замінені лінійно-функціональними структурами Файоля	Анрі Файоль – батько менеджменту, розробив 14 принципів управління

Період розвитку менеджменту	Роки	Назва	Характеристика	Примітка
3	1920-1930	Школа людських відносин. Фактично це було впровадження й використання психології і соціології в управлінні	1 Вплив організації праці на продуктивність. 2 Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності й продуктивності. СРСР дало жорсткий опір цьому прориву в менеджменті	Елтон Мэйо – професор школи бізнесу Гарвардського університету
4	1930-1950	Школа соціальних систем	1 Менеджери повинні розглядати робітників через призму не тільки економічних інтересів, але й соціальних	Вальтер Ділл Скотт
			Її трактування менеджменту як мистецтва домагатися результатів за допомогою дій інших. Вона була за гармонію між робітниками й менеджерами	Марі Паркер Фоллет
			Створив теорію потреб – «піраміду потреб»	Абрахам Маслоу

5-й період. У 1970-му році було чітко сформульовано: організація – це відкрита система, що пристосовується до свого дуже різноманітного зовнішнього середовища.

6-й період. Наступне десятиліття пройшло в інтенсивних пошуках взаємозв'язків між типами середовища й різноманітних форм управління. Цей перехід порівнювали з переходом від німого чорнобілого кіно до кольорового зі стереофонічним звуком.
У колишньому СРСР в управлінській думці поки застій.

7-й період. 80-ті роки ознаменувалися новим проривом у галузі

маркетингу, американці відкрили значення організаційної культури.

8-й період. Якщо говорити про 90-ті роки, то тут спостерігаються три тенденції:

- усвідомлення значення матеріально-технічної бази сучасного виробництва (повернення ніби до минулого). Це пояснюється не тільки застосуванням комп'ютерів, але й посиленням впливу технічного прогресу на досягнення цілей;
- демократичне управління виробництвом, участь рядових робітників у прибутках. Ця ідея зародилася в США ще в 1930 роки;
- посилення міжнародного характеру управління.

Тести до теми 1

1. Що таке менеджмент?

А. Це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, совість і мотиви поведінки людей.

Б. Це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей.

В. Це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи накази, інтелект і мотиви поведінки людей.

Г. Це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і відданість людей.

2. Хто такий менеджер?

А. Це член організації, що здійснює бурхливу діяльність і вирішує управлінські завдання.

Б. Це член організації, що здійснює бурхливу діяльність і вирішує інтелектуальні завдання.

В. Це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання.

Г. Це член організації, що здійснює управлінську діяльність і вирішує інтелектуальні завдання.

3. Хто батько менеджменту?

А. Мейо.

Б. Тейлор.

В. Файоль.

Г. Сміт.

4. Назвіть у послідовності функції керування в менеджменті.

А. Планування, організація, мотивація, контроль.

Б. Планування, організація, регулювання, корегування.

В. Планування, організація, контроль, мотивація.

Г. Планування, мотивація, організація, контроль.

5. Що таке планування? Дайте точне формулювання.

А. Це систематична підготовка прийняття рішень про засоби та дії шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних варіантів дій в очікуваних умовах.

Б. Це систематична підготовка засобів і дій шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних варіантів дій в очікуваних умовах.

В. Це систематична підготовка умов, засобів і дій шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних варіантів дій.

Г. Це систематична підготовка прийняття рішень про засоби та дії в очікуваних умовах.

6. Що таке організація? Оберіть точне формулювання.

А. Це просторова структура виробничих чинників та їхня взаємодія з метою одержання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час.

Б. Це просторова структура виробничих чинників та їхня взаємодія в найкоротший час і за мінімальних витрат чинників виробництва.

В. Це просторова структура виробничих чинників та їхня взаємодія з метою одержання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і за мінімальних витрат чинників виробництва.

Г. Це структура взаємодії з метою одержання якісних максимальних і кількісних результатів у найкоротший час і за мінімальних витрат чинників виробництва.

7. Що таке мотивація? Оберіть точне формулювання.

А. Це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей.

Б. Це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей організації.

В. Це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Г. Немає правильної відповіді.

8. Що таке контроль? Оберіть точне формулювання.

А. Це процес визначення оцінки відхилення дійсних значень від заданих.

Б. Це процес інформування про результати аналізу.

В. Це процес визначення оцінки відхилення дійсних значень від заданих або їхній збіг та інформування про результати аналізу.

Г. Це процес визначення оцінки відхилення та інформування про результати аналізу.

9. Вкажіть послідовно назви чотирьох шкіл у менеджменті.

А. Наукового управління, класична школа управління, людських відносин і поведінкових наук, школа науки управління.

Б. Класична школа управління, наукового управління, людських відносин, соціальних систем.

В. Наукового управління, школа управління, людських відносин, соціальних систем.

Г. Наукового управління, соціальних систем, класична школа управління, людських відносин.

10. Скільки принципів розробив Анрі Файоль?

А. 15.

Б. 13.

В. 12.

Г. 14.

ТЕМА 2

Теорія організації

План:

- 1. Внутрішні змінні організації.*
- 2. Цілі організації.*
- 3. Структура організації.*
- 4. Завдання організації.*
- 5. Технологія.*
- 6. Люди.*

Мета: надання системних знань щодо внутрішніх змінних організації. Ознайомлення студентів з цілями та завданнями організації, основними її структурами, технологіями та кадровим складом.

1. Внутрішні змінні організації. *Внутрішні змінні (ВЗ) – це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою системи, створені людьми, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Це, однак, не означає, що ВЗ повністю контролюються керівництвом. Частина з них не можна подолати у своїй роботі. Наприклад, складальний конвеєр на «Дженерал Моторс» створював монотонність у роботі.*

Основні змінні в самій роботі – це цілі, структура, завдання, технології, люди. Їм потрібна особлива увага керівників.

2. Цілі організації. *Організація – це група людей з усвідомленими загальними цілями. Цілі – це конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне досягти група людей, працюючи разом.*

У ході процесу планування керівництво розробляє цілі й повідомляє їх членам колективу. Цей процес являє собою потужний механізм координування, тому що він дає можливість членам організації знати, до чого вони повинні прагнути.

У організацій можуть бути різноманітні цілі. Організації, що зай-

маються бізнесом, прагнуть отримати менше витрат, більше прибутку, збільшити продуктивність і т. д. Організації, що займаються роботою в державному секторі, не прагнуть отримати прибуток, але вони хочуть зменшити свої витрати, і всі інші цілі пов'язані з цією головною метою.

У підрозділах, так само як і у всій організації, необхідна розробка цілей. Для виробничих підрозділів, наприклад, мета – більша продуктивність, відсутність браку. Для підрозділу маркетингу – зниження кількості скарг. Цілі підрозділів у різних організаціях, які мають подібну діяльність, можуть бути ближчими, ніж цілі підрозділів у одній організації, що займається різними видами діяльності. Через відмінності цілей підрозділів керівництво повинне докладати зусиль щодо їх координації.

Цілі підрозділів повинні узгоджуватися з метою організації як єдиного цілого, а не суперечити цілям інших підрозділів. Яскравим прикладом сказаного можуть бути транспортно-експедиційні компанії, які є посередниками між клієнтом (вантажовідправником) і перевізником (залізницею). Експедитори, які безпосередньо оформляють документи на відправлені вантажі, прагнуть швидше відправити вантаж і повернутися додому з віддалених станцій. Це призводить до того, що багато первинних розрахункових документів вони не встигають привезти із собою на підприємство. Це викликає обурення бухгалтерів, які вчасно не можуть оформити розрахункові операції.

3. Структура організації. *Структура організації* – це логічний взаємозв'язок рівнів управління та функціональних областей, побудованих у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації.

Поняття «функціональна область» стосується роботи, яку виконує окремий підрозділ для організації в цілому.

Рівні управління відповідають ієрархії посад працівників організації: 1-й рівень – директор та його заступники, 2-й рівень – посади на ранг нижче і т.д.

Поділ праці наявний у будь-якій організації. Характерною особливістю є спеціалізований поділ праці – роботи закріплені за фахівцями, тобто тими, хто здатний виконати їх найкраще з точки зору організації. Поділ праці був ще в Китаї в 5 тис. до н.е.

У всіх організаціях, за винятком найдрібніших, наявний *горизонтальний поділ праці* за спеціалізованими лініями (поділ виробництва).

Вертикальний поділ праці, тобто відділення роботи з координації від безпосереднього виконання завдання, необхідний для успішної групової роботи (поділ управління).

Навмисний вертикальний поділ праці в організації дає в результаті ієрархію управлінських рівнів. Центальною характеристикою цієї ієрархії є формальна підпорядкованість осіб на кожному рівні.

Особи, підпорядковані одному керівнику, являють собою сферу контролю (рис. 2.1). *Сфера контролю* – це важливий аспект організаційної структури. Якщо одному керівнику підпорядковується велика кількість людей, то ми говоримо про широку сферу контролю, яка дає в результаті плоску структуру управління. Якщо сфера контролю вузька, то кожному керівнику підпорядковується мало людей і можна говорити про багаторівневу структуру управління.

Там, де структура управління плоска, одному керівнику підпорядковується багато керівників нижчої ланки. Кількість контрольованих осіб різко скорочується, якщо влаштувати багатоланкову структуру управління.

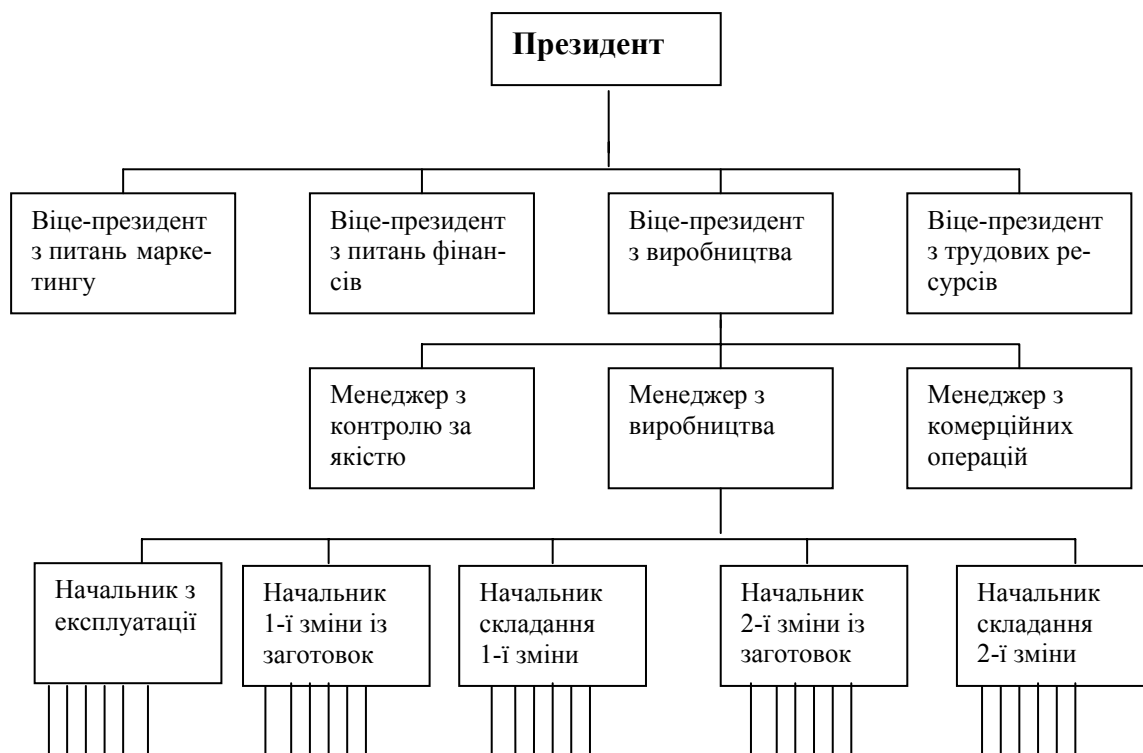


Рис. 2.1. Сфера контролю та рівні управління

Не існує ідеальної сфери контролю. Багато змінних (факторів) всередині самої організації і в зовнішньому середовищі можуть впливати на неї.

Наприклад:

1) Римська католицька церква – дуже потужна організація, має чотири рівні управління.

2) армійська рота, яка складається із 100 військовослужбовців, має 12 військових звань і стільки ж рівнів управління.

Якщо керівництво не створює формальних механізмів, люди не зможуть виконувати роботу разом, і легко можуть зосередитися на задоволенні власних інтересів. Необхідність координації існує завжди і стає дійсно нагальною, коли робота чітко ділиться по горизонталі й вертикалі. До координації ми ще будемо повертатися.

4. Завдання організації. Ще одним напрямком поділу праці в організації є формулювання завдань.

Завдання – запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у заздалегідь обумовлені терміни. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівникові, а його посаді.

Завдання організацій традиційно діляться на три категорії:

- завдання з людьми;
- завдання з предметами (машинами, сировиною, інструментами);
- завдання з інформацією.

Наприклад, робота на конвеєрі – це завдання другої категорії. Завдання майстра – робота з людьми – першої категорії. Завдання ж менеджера з маркетингу – це завдання третьої категорії.

Повторюваність завдань і час, необхідний на їх виконання. Машинна операція, наприклад, із свердління отворів триває кілька секунд, а повторюється 1 000 разів за день. Складні завдання можуть тривати для дослідника кілька днів і виконуватися раз на рік. Загалом, можна сказати, що управлінська робота має менш монотонний, повторюваний характер, і час виконання кожного виду роботи збільшується в міру переходу управлінської роботи від нижчого рівня до вищого.

Спеціалізація завдань підвищує прибуток, тому що збільшення продуктивності знижує витрати на виробництво. Подальша спеціалі-

зація йде шляхом дроблення завдання на більш дрібні, які, за допомогою нової техніки і спеціалізації, зрушили виробництво вперед.

5. Технологія. *Технологія* – це засіб перетворення сировини (будь то люди, інформація або фізичні матеріали) в шукані продукти й послуги (Чарльз Перроу).

Технологія – це поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях.

Завдання і технології тісно пов'язані між собою. Машини, сировину, обладнання, звичайно, можна розглядати як компоненти технології, але найбільш значущим її компонентом є процес, за допомогою якого вихідні матеріали (сировину) перетворюються в бажаний на виході продукт (Віланд і Ульріх).

Стандартизація та механізація. Перше застосування стандартизації, тобто використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві, пов'язують з ім'ям Елі Уїтні – винахідника бавовноочисної машини. Він висловив ідею стандартизації, виконуючи за контрактом роботу з виробництва мушкетів для армії, які до цього виготовлялися за індивідуальними зразками. Використання стандартних частин значно скоротило вартість виробництва та ремонту, оскільки частини мушкета Уїтні були взаємозамінні з частинами інших мушкетів подібного типу.

Концепція стандартизації стимулювала подальше підвищення спеціалізації, відкриваючи одночасно нові широкі можливості для застосування некваліфікованої і малокваліфікованої праці. Саме на цьому ґрунтується масове виробництво товарів і послуг.

Стандартизація та механізація (використання машин замість людей) зараз дуже поширені не тільки у сфері виробництва. Приготування гамбургерів у ресторанах швидкого обслуговування «Макдональдс».

Стандартизація та механізація були вже відомі, коли на початку 20 століття виникла автомобільна промисловість. Потім у серпні 1913 р. Генрі Форд виступив з ідеєю пересування збираного автомобіля за допомогою конвеєра так, щоб робітники залишалися весь час на робочих місцях. Оскільки час на перехід робітників і перенесення

інструментів та механізмів різко скоротився, а продуктивність збільшилася, автомобіль став коштувати 290 \$ замість 2 100 \$.

Сьогодні рухомі конвеєрні лінії застосовуються майже скрізь при масовому виробництві найскладнішої продукції.

Класифікація технологій за Вудворд. Джоан Вудворд – британська дослідниця управління. Вивчаючи виробничі фірми, вона виявила, що всі їх можна розділити на три категорії:

- одиничне, дрібносерійне, або індивідуальне, виробництво, де одночасно виготовляється тільки один або дрібна серія однакових виробів (прогулянкові яхти, елітні авто, літаки);

- масове, або багатосерійне, виробництво застосовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один одному або схожі;

- безперервне виробництво використовує автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово для виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах (наприклад, переробка чавуну, нафти і т.д.).

Класифікація технологій за Томпсоном. Соціолог і теоретик організацій Джеймс Томпсон розробив для класифікації технологій свою систему, що відрізняється, але не суперечить попередній:

- багатоланкові технології характеризуються серією взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися послідовно (сюди слід віднести складальні лінії масового виробництва). Кожна операція зі складання автомобіля повинна виконуватися в певній послідовності;

- посередницькі технології характеризуються зустрічами груп людей, таких як клієнти або покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними (наприклад, банківська справа – це посередницька технологія, яка пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку);

- інтенсивна технологія характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок, послуг для того, щоб зробити певні зміни в конкретному матеріалі, що надходить у виробництво (наприклад, монтаж фільму).

Відмінності в термінології пояснюються, в основному, сферою спеціалізації авторів: Вудворд займалася технологіями промислових підприємств, Томпсон – всіма видами організацій.

6. Люди. *Люди* є центральним фактором у будь-якій моделі управління. Якщо керівництво – окремі менеджери – не визнають, що

кожен працівник являє собою особистість зі своїми переживаннями й запитам, здатність організації досягти намічених цілей буде поставлена під загрозу.

Існують три основні аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління:

- поведінка окремих людей;
- поведінка людей у групах;
- характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність:

- 1) розумові та фізичні здібності (здібності, схильності, обдарованість);
- 2) цінності й погляди (цінності, ставлення, погляди);
- 3) потреби;
- 4) цінності й прагнення (очікування, сприйняття)
- 5) продуктивність.

Здібності у кожної людини свої, і вони виявляються по-різному. Організація намагається скористатися різницею в здібностях під час вирішення питань. Крім того, вона намагається удосконалити здібності шляхом відповідного навчання.

Схильності тісно пов'язані зі здібностями. Схильність – це потенціал людини стосовно виконання певної роботи. До них слід віднести вроджені якості, набуті якості. У результаті поєднання вроджених та набутих якостей схильності та обдарованість стають талантом.

Очікування. Якщо люди не очікують, що поведінка, на яку чекає від них організація, приведе до досягнення мети або задоволення особистих потреб, вони не будуть працювати ефективно.

Сприйняття дуже впливає на очікування та всі інші аспекти поведінки. Сприйняття визначає, чи відчуває людина потребу і які її очікування в конкретній ситуації.

Цінності – це загальні переконання, впевненість у тому, що добре, а що погано, або що байдуже в житті. Цінності набуваються в процесі навчання. Їх виховують з дитинства.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке внутрішні змінні в організації?
2. Що таке цілі і якими вони бувають?
3. Що таке завдання і як їх визначають?
4. Що таке технології? Які класифікації технологій ви знаєте?
5. Що таке організаційні структури і якими вони бувають?
6. Назвіть фактори, які впливають на індивідуальну поведінку людей та їхню успішну діяльність.

Тести до теми 2

1. Назвіть внутрішні змінні організації.
А. Місія, цілі, люди, технології, завдання.
Б. Місія, цілі, люди, структура, завдання.
В. Цілі, структура, завдання, люди, технології.
Г. Місія, структура, люди, технології, завдання.
2. Дайте формулювання мети.
А. Цей стан, якого прагне досягти група людей, працюючи разом.
Б. Це конкретний кінцевий стан або бажаний результат.
В. Це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти група людей, працюючи разом.
Г. Це результат, якого прагне досягти група.
3. Якщо цілі організації і структурного підрозділу не збігаються, що треба зробити?
А. Нічого не робити.
Б. Треба домогтися, щоб цілі організації і підрозділу збігалися.
В. Дати підрозділу свободу дій і в нього підвищиться мотивація до праці.
Г. Цілі підрозділу до уваги брати не слід.

4. Що таке структура організації?

А. Це логічний взаємозв'язок рівнів керування, що дозволяє найбільш ефективно досягти бажаних цілей.

Б. Це логічний взаємозв'язок рівнів керування і функціональних областей, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягти бажаних цілей.

В. Це логічний взаємозв'язок функціональних областей, побудованих у певній формі.

Г. Це розташування кабінетів і функції людей у них, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягти бажаних цілей.

5. Що таке спеціалізований поділ праці?

А. Характерною рисою поділу праці є спеціалізований поділ роботи за фахівцями, тобто між тими, хто здатний виконати її найкраще.

Б. Це звичайний поділ роботи між працівниками.

В. Це закріплення певної роботи за кожним виконавцем за бажанням останнього.

Г. Це науковий поділ праці серед працівників апарату управління залежно від їхнього життєвого досвіду і зовнішніх даних.

6. Що таке вертикальний поділ праці?

А. Це відокремлення роботи з координації від безпосереднього виконання завдання, необхідно для успішної групової роботи.

Б. Це відокремлення працівника апарату управління від працівника нижчого рівня за допомогою стінок, шаф і перегородок.

В. Це поділ роботи між працівниками управлінської сфери за інтелектуальною ознакою.

Г. Це відокремлення роботи з координації від роботи з управління, необхідне для успішної групової роботи.

7. Що таке ієрархія управлінських рівнів?

А. Це рейтингова система між працівниками апарату управління.

Б. Це функціональні ланки серед працівників апарату управління.

В. Це штатний розпис працівників підприємства із вказівкою посадових окладів.

Г. Це навмисний вертикальний поділ праці в організації, що вказує на формальну підпорядкованість осіб на кожному рівні.

8. Що таке сфера контролю?

А. Це кількість осіб, підпорядкованих одному керівникові в організаційній структурі.

Б. Це кількість заступників, які підпорядковуються директорові підприємства.

В. Це група людей, за якою секретар-референт спостерігає за вказівкою директора.

Г. Це група людей з апарату управління, що має право здійснювати контроль, за працівниками структурних підрозділів.

9. Яка оптимальна кількість працівників може бути підпорядкована одному менеджереві?

А. 10–15.

Б. 1–3.

В. 3–8.

Г. 5–15.

10. Як ще називається рівень управління, коли ми говоримо про структурну схему?

А. Ланка.

Б. Поверх.

В. Секція.

Г. Відділ.

11. Яка структурна схема управління називається плоскою, або нерозгалуженою?

А. Якщо в ній один рівень.

Б. Якщо в ній три рівні.

В. Якщо в ній чотири рівні.

Г. Якщо в ній два рівні.

12. Що таке завдання? Виберіть точне формулювання за підручником Мескона.

А. Це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь обумовлений термін.

Б. Це запропонована робота, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом у заздалегідь обумовлений термін.

В. Це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь установленим способом.

Г. Це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь у заздалегідь обумовлений термін.

13. Назвіть три категорії завдань

А. З цілями, з предметами, з інформацією.

Б. З людьми, з предметами, з інформацією.

В. З цілями, з предметами, з матеріалами

Г. З цілями, з об'єктами, з інформацією.

14. Які Ви знаєте три основних аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління?

А. Поведінка окремих людей та їхній вплив на лідерів і менеджерів; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника.

Б. Поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника.

В. Поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника з неформальними угрупованнями; функціонування менеджера в ролі лідера

Г. Поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

15. Які Ви знаєте фактори, що впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність людей?

А. Цінності й погляди; потреби; цінності й прагнення; продуктивність; розумові й фізичні здібності.

Б. Цінності й погляди; потреби; цінності й прагнення; продуктивність; розумові здібності та краса.

В. Цінності й погляди; потреби й бажання; цінності й прагнення; продуктивність; розумові й фізичні здібності.

Г. Цінності й погляди; потреби; цінності й прагнення; уміння ризикувати; розумові й фізичні здібності.

ТЕМА 3

Зовнішнє середовище в бізнесі. Середовище прямого впливу. Середовище непрямого впливу

План:

- 1. Організація та її оточення.*
- 2. Характеристика зовнішнього середовища.*
- 3. Середовище прямого впливу.*
- 4. Середовище непрямого впливу.*

Мета: надання системних знань про зовнішнє оточення організації. Ознайомлення студентів із силами прямого та непрямого впливу, що діють на організацію.

1. Організація та її оточення. Сьогодні будь-якій організації доводиться пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні й відповідним чином здійснювати зміни всередині себе. Це ілюструє рис. 3.1.

Зовнішнє навколишнє середовище організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. По суті, керівники найважливіших для суспільства організацій – ділових, освітніх, державних – під впливом подій у світі були змушені зосередити увагу на швидко змінному середовищі і його впливах на внутрішню будову організації. У цьому відношенні організації подібні біологічним організмам. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати й пристосуватися до змін у своєму середовищі. І організація змушена пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити й зберегти ефективність. Таким чином, керівник повинен сповідувати дарвінізм у середовищі організації.

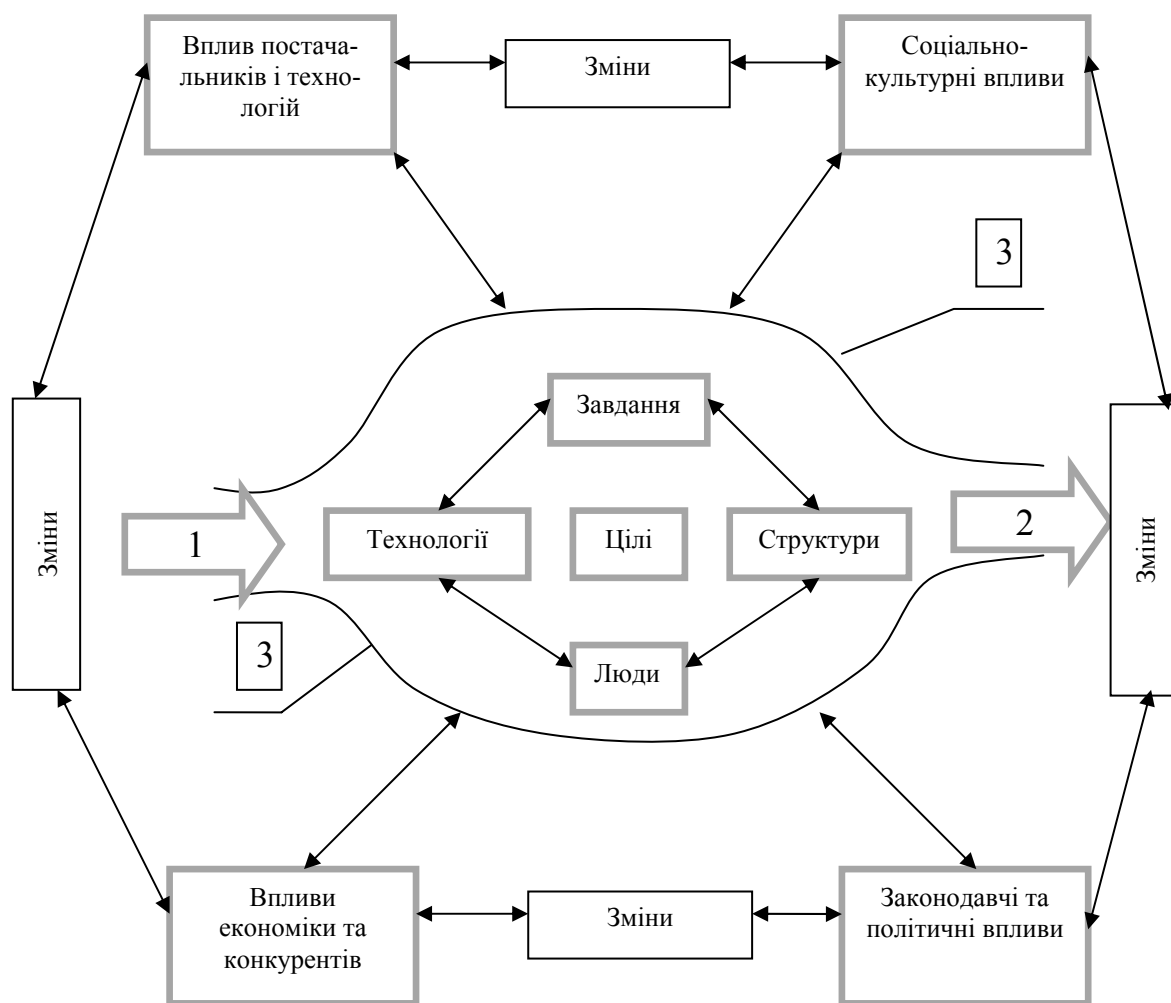


Рис. 3.1. Модель впливу зовнішніх сил на організацію:

1 – введення ресурсів для діяльності організації; 2 – результати діяльності;
3 – зовнішня межа організації

Зі схеми випливає, що на організацію впливають чотири групи чинників (сил) з навколишнього зовнішнього середовища:

1) вплив постачальників і технологій (цим повинен займатися менеджер з маркетингу);

2) соціально-культурні впливи (цим повинен займатися менеджер по роботі з громадськістю);

3) законодавчі та політичні впливи (цим повинен займатися юрист);

4) впливи економіки і конкуренції (цим повинен займатися менеджер з фінансів).

Ці чотири керівники повинні вивчати, передбачати поведінку зов-

нішнього середовища і давати рекомендації, як реагувати на них підприємству.

Середовище прямого впливу (рис. 3.2) включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації та відчують на собі їх прямий вплив. До цих факторів слід віднести:

- постачальників трудових ресурсів;
- закони та установи державного регулювання;
- споживачів і конкурентів.

Під середовищем непрямого регулювання (рис. 3.3) розуміють фактори, які можуть не чинити прямого негайного впливу на операції, проте позначаються на них. До них слід віднести:

- стан економіки;
- науково-технічний прогрес;
- соціальні та культурні зміни;
- вплив групових інтересів;
- істотні для організації події в інших країнах.

2. Характеристика зовнішнього середовища. Характеристиками зовнішнього середовища є:

1. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища.
2. Складність зовнішнього середовища.
3. Рухливість зовнішнього середовища.
4. Невизначеність зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміни одного фактора впливають на інші фактори. Наприклад, у 1970-му зниження поставок нафти через політичну ситуацію в інших країнах дуже вплинуло на загальний стан економіки США.

Економічна криза в Росії негативно позначилася на економіці України. Це вплинуло на урядові рішення й законодавство. Була девальвована гривня, і це негайно відчуло кожне підприємство. Банки почали лопатися, підприємства закриватися і т.д.

Під *складністю зовнішнього середовища* розуміють кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень складності кожного фактора. На велику багатопрофільну організацію впливають багато факторів, і вона перебуває в більш складній обстановці. Щоб вижити організації в такому складному оточенні, на підприємстві має бути складна структура.

Організації, що працюють в нескладному середовищі, мають одну

перевагу: їм доводиться мати справу всього з декількома категоріями даних, необхідних для прийняття рішень. Структура управління в такій організації менш складна.

Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Зовнішнє середовище змінюється дуже швидко, але є організації у фармацевтичній, хімічній, електронній промисловості, у яких зміни технології виробництва відбуваються набагато швидше, ніж у машинобудуванні, кондитерській або меблевій промисловості. Швидкої зміни технологій вимагає конкуренція.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, яку має організація з приводу конкретного фактора, а також функцією впевненості в цій інформації.

Якщо інформації мало, то є сумнів в її точності, середовище стає більш невизначеним, ніж у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

3. Середовище прямого впливу: постачальники трудових ресурсів і технологій; закони та державні органи; споживачі; конкуренти; профспілки.

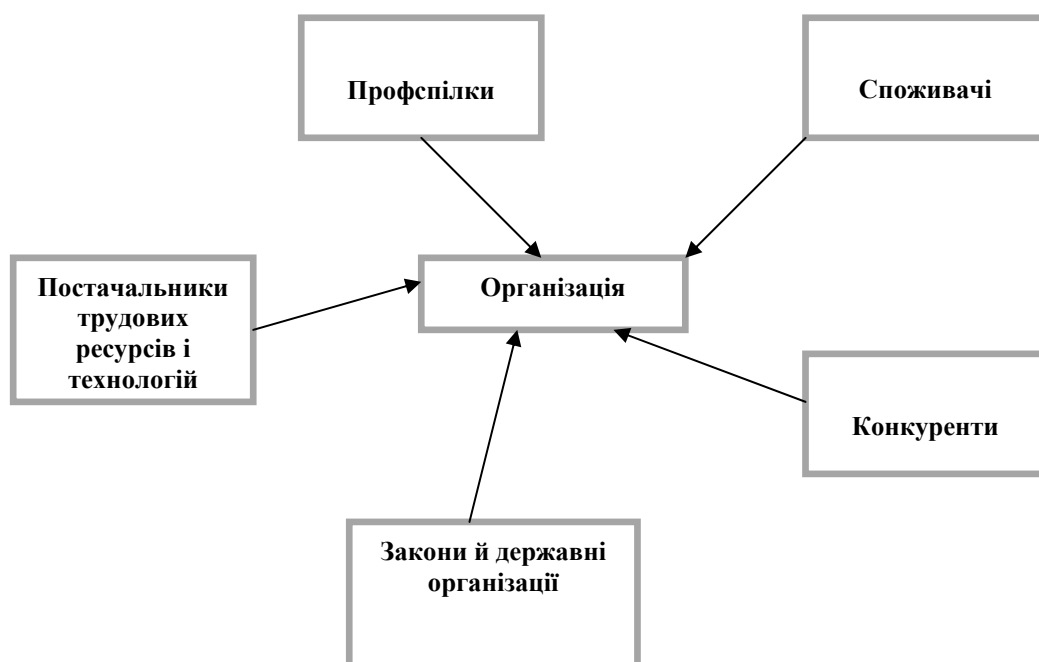


Рис. 3.2. Середовище прямого впливу

Постачальники трудових ресурсів, матеріалів і технологій. З точ-

ки зору системного підходу, організація – це механізм перетворення входів у виходи.

Основні характеристики входів:

- матеріали, обладнання, енергія;
- капітал;
- робоча сила.

Залежність організації від мережі постачальників, які забезпечують введення зазначених ресурсів, – приклад прямого впливу зовнішнього середовища на успішну діяльність організації.

а) постачальники бувають монополістами – з ними треба миритися (приклад з постачальниками енергії, особливо електричної);

б) бувають дешеві закордонні постачальники, але залежні від економіки чужих держав, митниці й законодавства. У цьому випадку організація повинна проявляти гнучкість. Розглянемо це на прикладі різних постачальників.

Є японський підхід до постачальників, коли постачальник у певний час поставляє сировину й матеріали на підприємство.

Переваги – не потрібно великих складів. Недоліки – велика ймовірність зриву виробництва, наприклад, через страйк. У свою чергу, магазин, позбувшись потрібного товару, втрачає асортимент і втрачає клієнта. Тому підприємства виявляють гнучкість, наприклад, маючи одночасно кілька постачальників сировини, матеріалу або товару (приклад з постачальниками картонної тари).

Постачальники капіталу. Потенційних інвесторів декілька:

- банки;
- програми федеральних установ з надання позики;
- державне замовлення;
- акціонери, які купують облігації;
- приватні особи.

Трудові ресурси для організації вирішують все. Підприємства страждають від браку потрібних фахівців. В умовах конкуренції деякі підприємства шукають робочу силу за кордоном як дешевшу, але це зустрічає опір з боку профспілок і держави, які домагаються і вводять заборони на використання робочої сили з-за кордону. Основними постачальниками робочої сили є профспілки, що являють собою реальну силу в боротьбі з підприємствами.

Закони та законодавчі органи. У нас в Україні є законодавчі органи, що видають закони, розпорядчі органи, що збільшують кількість

і розмір місцевих податків, і контролюючі органи.

Законодавчі – Верховна Рада, президент (видає укази з неврегульованих питань), уряд і міністерства (видають інструкції, накази, розпорядження в розвиток законів і указів), місцеві ради і державна адміністрація (з місцевих питань).

Контролюючі організації:

1. Служба безпеки України.
2. Податкова поліція.
3. Податкова інспекція.
4. Прокуратура.
5. КРУ, фінансові відділи.
6. Інші інспекції і т.д.

Вони всі регулюють чинне законодавство і вимагають його неухильного виконання. На жаль, законодавство дуже часто змінюється.

Постачальники. Є такий вислів: «Єдина справжня мета бізнесу – створити споживача». Це розуміти треба так, що без споживача продукції немає організації. Споживачі вирішують, який потрібен асортимент товару, ціна, кількість, якість.

Конкуренти. Керівництво підприємства розуміє, що якщо не задовольнити споживача, то клієнт піде до конкурента. У боротьбі за споживача щодня намагаються придумати механізми, щоб утримати його:

- змінити товар;
- підвищити якість;
- знизити ціни;
- збільшити асортимент;
- випустити новий товар.

Але не тільки за споживачів йде боротьба між конкурентами:

- а) за матеріальні ресурси;
- б) за трудові ресурси;
- в) за додатковий капітал;
- г) за додаткові ринки збуту.

Профспілки. Вони поки не сильно впливають на діяльність підприємств, однак з кожним роком набирають сили.

4. Середовище непрямого впливу. Фактори середовища непрямого впливу не впливають на організацію так помітно, як фактори середовища прямого впливу. Однак керівникам з ними доводиться

рахуватися. Наприклад, ставлення до атомної енергетики після вибуху Чорнобильської АЕС, що призвело до енергетичної кризи і підвищення цін на електроенергію. Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу, тому що наявна неповна інформація і директор прогнозує її вплив і наслідки.

Основні фактори середовища непрямого впливу:

- науково-технічний прогрес;
- стан економіки;
- соціально-культурні фактори;
- політичні фактори.

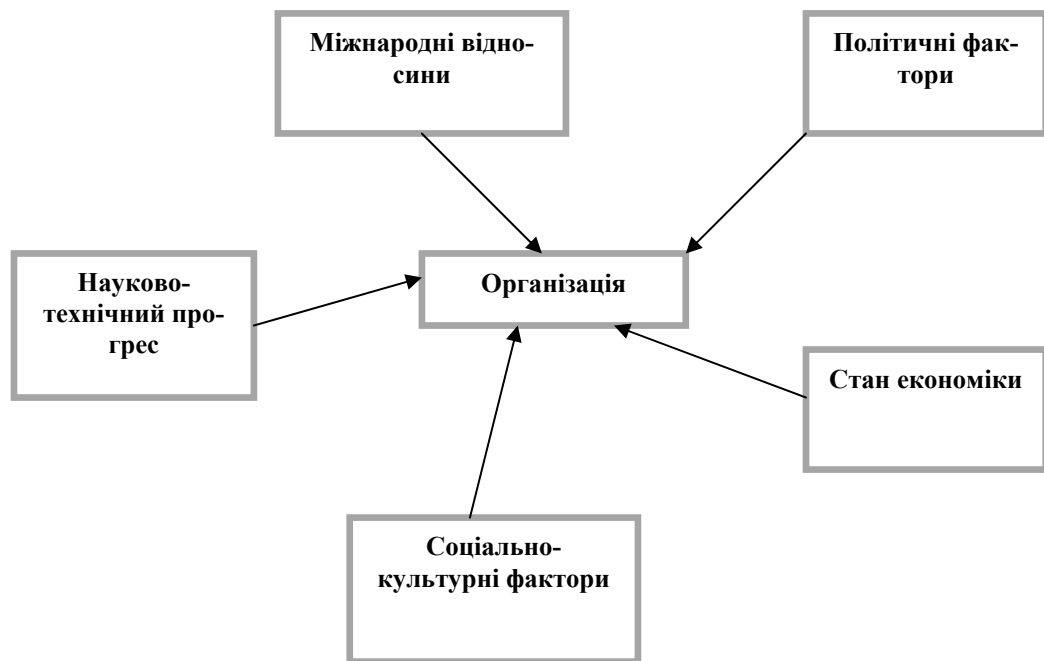


Рис. 3.3. Середовище непрямого впливу

Науково-технічний прогрес. Технологія є одночасно внутрішнім і зовнішнім фактором великого значення. Технологічні нововведення впливають на ефективність роботи підприємства. Уявіть собі роботу бухгалтерії до застосування комп'ютерів, факсів, модемів, електронної пошти.

Усі нововведення впливають на характер продукції (електронні годинники замість механічних, діагностичні прилади в медицині й т.д.). Підприємства, що мають справи із сучасними технологіями, повинні безперервно стежити за їх змінами.

Стан економіки. Якщо прогнозується інфляція, керівник повинен продумати кроки для зменшення її впливу на підприємство:

- закупити матеріали за низькими цінами;
- запровадити на цей період фіксовану зарплату;
- позичити гроші, оскільки потім гроші стануть коштувати дешевше;
- у період апогею інфляції віддавати борги.

Стан економіки впливає по-різному на підприємства: одні можуть нажитися, інші – втратити. Наприклад, у період енергетичної кризи виграли підприємства, що випускають теплоізоляційні матеріали.

Соціально-культурні фактори:

1) наприклад, непорядність керівника підприємства впливає на обсяг клієнтури (хабар);

2) культура працівника вимагає зміни відносин між підприємством і ним, і навпаки. Наприклад, навчання нового працівника дозволяє використовувати його з більшою продуктивністю, навпаки, нова техніка вимагає підвищення культури працівника;

3) імідж організації відіграє велике значення. Люди платять більше за одяг;

4) зростаюче усвідомлення важливості спорту призвело до випуску великої кількості кросівок.

Політичні чинники. Коли в Україні почалося АТО, багато організацій почали втрачати працівників, споживачів своєї продукції і скорочувати свою діяльність.

Міжнародні відносини. Тут слід сказати про відносини з ЄС і митним союзом.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Організація та її зовнішнє середовище.
2. Характеристика зовнішнього середовища організації.
3. Назвіть чотири характеристики зовнішнього середовища організації.
4. Сили прямого впливу та їх дія на організацію.
5. Сили непрямого впливу та їх дія на організацію.
6. Назвіть найголовнішу силу прямого впливу на організацію.
7. Що означає вираз «зробити свого споживача»?

Тести до теми 3

1. Що повинна робити організація залежно від змін зовнішнього середовища?

- А. Впливати на зовнішнє середовище.
- Б. Не звертати на нього уваги.
- В. Нічого.
- Г. Пристосовуватися до нього.

2. Що повинен сповідувати керівник організації, щоб захистити її від шкідливого впливу зовнішнього середовища?

- А. Іслам.
- Б. Іудаїзм.
- В. Християнство.
- Г. Дарвінізм.

3. Які два види факторів діють у зовнішньому середовищі організації?

- А. Гарні й погані.
- Б. Супутні й ті, що заважають.
- В. Темні та світлі.
- Г. Прямого й непрямого впливу.

4. Які фактори прямого впливу в зовнішньому середовищі Ви знаєте?

- А. Споживачі; реалізатори; закони й державні органи; постачальники; конкуренти.
- Б. Споживачі; профспілки; політика; постачальники; конкуренти.
- В. Споживачі; державні податки; закони й державні органи; постачальники.
- Г. Споживачі; профспілки; закони й державні органи; постачальники; конкуренти.

5. Які фактори непрямого впливу в зовнішньому середовищі Ви знаєте?

- А. Ставлення міжнародного валютного фонду; соціально-культурні фактори; політичні фактори; науково-технічний прогрес; міжнародні події.

Б. Стан економіки; дружба народів; політичні фактори; науково-технічний прогрес; міжнародні події.

В. Стан економіки; соціально-культурні фактори; політичні фактори; науково-технічний прогрес; міжнародні події.

Г. Стан економіки; соціально-культурні фактори; військові фактори; науково-технічний прогрес; міжнародні події.

6. Які чотири характеристики зовнішнього середовища Ви знаєте?

А. Взаємозв'язок, складність, рухливість, невизначеність.

Б. Складність, взаємозв'язок, рухливість, щільність.

В. Рухливість, складність, щільність, взаємозв'язок.

Г. Невизначеність, складність, щільність, взаємозв'язок.

7. Скільки треба мати постачальників однойменних матеріалів підприємству?

А. Трьох.

Б. Двох.

В. Трохи й бажано в різних регіонах.

Г. Одного, але поруч.

8. Який з перерахованих факторів зовнішнього середовища є найголовнішим для підприємства?

А. Конкуренти.

Б. Профспілки.

В. Постачальники.

Г. Споживачі.

ТЕМА 4

Комунікації в менеджменті

План:

- 1. Процес комунікації та ефективність управління.*
- 2. Комунікаційний процес.*
- 3. Міжособистісні та організаційні комунікації.*

Мета: надання системних знань про комунікаційний процес в менеджменті. Ознайомлення з міжособовими та організаційними комунікаціями.

1. Процес комунікації та ефективність управління. Від 50 до 90 % часу менеджер витрачає на комунікації. Що ж таке комунікації в нашому розумінні?

Саме тому що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації *сполучним процесом*.

Оскільки керівник виконує три свої ролі й здійснює чотири основних функції, з тим щоб сформулювати цілі організації й досягти їх, якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації.

Комунікації – це обмін інформацією між людьми та організаціями.

Комунікації необхідні для передачі інформації керівником підлеглим, знизу від підлеглого – керівникові, для обміну на одному рівні, а також з іншими організаціями. Тому слід розрізняти:

1. Комунікації між зовнішнім середовищем і організацією.
2. Міжособистісні комунікації.
3. Організаційні комунікації.

За характером обміну комунікації бувають:

- між організацією та її зовнішнім середовищем;
- по вертикалі;

- по горизонталі;
- між інформаційними компонентами.

Комунікація між організацією та її середовищем. Будь-яка організація працює в тісному контакті із зовнішнім середовищем або із середовищем, що її оточує, і обов'язково між ними необхідний процес обміну або передачі інформації. Наприклад, організації звітують:

- з питань оподаткування перед податковою;
- з питань обов'язкових платежів перед автодором, пенсійним фондом, фондом зайнятості й т.д.;
- за статистичними показниками – перед відділом статистики.

Комунікації по вертикалі. До них можна віднести комунікації:

- між керівником і підлеглими (наприклад, між директором та головним бухгалтером);
- між керівником і робочою групою (наприклад, між директором та інвентаризаційною комісією);
- по висхідній (наприклад, між робітником і директором).

Комунікації по горизонталі. До них можна віднести:

- відносини між відділами (між бухгалтерією і відділом постачання);
- відносини між начальниками підрозділів (між головним бухгалтером та начальником планового відділу);
- відносини між працівниками підприємства (між бухгалтером і працівником відділу постачання).

Неформальні комунікації. Цей канал називають поширенням чуток. Працівники так передають інформацію між собою, коли п'ють воду біля автомата, коли палять у туалеті й т. д.

Інформація може бути передана різними способами. У менеджменті це називається каналом.

Канали бувають:

- телефонні переговори;
- звіти на бланках;
- особистий контакт;
- модемний зв'язок і т.д.

2. Комунікаційний процес. Комунікаційний процес – це будь-який процес обміну інформацією між двома і більше людьми. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

Елементи й етапи процесу комунікації. У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1. *Відправник* – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. *Повідомлення* – власне інформація, закодована за допомогою символів.
3. *Канал* – засіб передачі інформації.
4. *Одержувач* – особа, якій призначена інформація, що цікавить її.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів. Їх завдання – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли й розділили вихідну ідею.

Отже, які це етапи?



Рис. 4.1. Проста модель передачі інформації

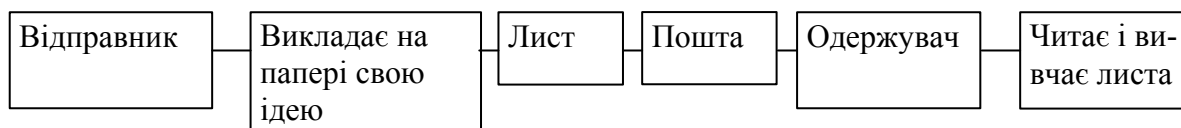


Рис. 4.2. Схема передачі інформації з допомогою поштового зв'язку

1. Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Це творчий процес. Кожен керівник повинен уявити, що він хоче повідомити, у якій формі подати інформацію, на чому загострити увагу, щоб його правильно зрозуміли й прийняли правильне рішення.

2. Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести, мову тіла й т.д. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник також повинен вибрати канал, сумісний з типом символів, використовуючи для цього кодування.

Каналами передачі є:

- передача мови (магнітофонна стрічка);
- електронні засоби зв'язку (диск) – включаються в комп'ютерні мережі (модемний зв'язок);
- письмові матеріали (лист, наказ і т.д.);
- відеострічки (відеокасети).

Якщо канал не придатний для фізичного втілення символів, то передача неможлива.

3. *Передача.* На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Йдеться про фізичну передачу повідомлення, яку багато хто плутає і приймає за сам процес комунікації.

4. *Декодування.* Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує її.

Декодування – це переведення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи відправника будуть зрозумілі одержувачу, то інформація буде сприйнята правильно.

Зворотний зв'язок і перешкоди. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

Шум. Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам придушувати шум. Шумом називають те, що спотворює сенс. Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, варіюють від мови до різних сприймань. Через такі сприйняття може спотворитися сенс у процесі кодування, що призведе до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнювати точну передачу інформації.

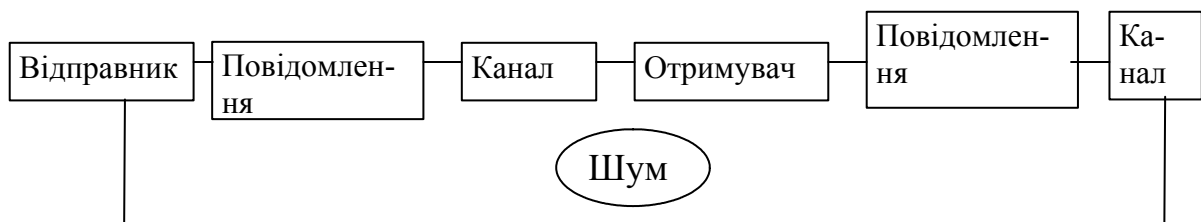


Рис. 4.3. Шум у обміні інформацією

3. Міжособистісні та організаційні комунікації. Є п'ять бар'єрів на шляху точного розуміння інформації:

- неправильне сприйняття (незнання деяких значень слів, по-

різному сприймаються дії);

- семантика (слова з однаковим написанням, але різні за значенням);

- неякісний зворотний зв'язок;

- погане слухання;

- обмін невербальною інформацією (жести).

Перепопи в організаційних структурах:

- спотворення повідомлення при русі всередині організації вгору і вниз;

- інформаційні перевантаження;

- незадовільна структура організації.

Удосконалення інформаційних потоків (поліпшення всередині організації):

- регулювання інформаційних потоків;

- управлінські дії (періодичні зустрічі, оперативки замість передачі повідомлень через секретаря);

- система зворотного зв'язку (вимагаю виконання зворотного повідомлення);

- система збору пропозицій;

- інформаційні бюлетені.

Сучасні інформаційні технології (комп'ютери).

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке комунікаційний процес? Види комунікацій.
2. Елементи та етапи комунікаційного процесу.
3. Модель комунікаційного процесу.
4. Модель комунікаційного процесу зі зворотним зв'язком та шумом.
5. Організаційні комунікації, міжособові комунікації.

Тести до теми 4

1. Що таке комунікації в менеджменті?

А. Водопровід, каналізація.

Б. Високовольтна лінія.

- В. Кабель зв'язку.
- Г. Обмін інформацією.

2. Дайте точне формулювання, що таке комунікаційний процес згідно з підручником Мескона.

- А. Це обмін інформацією між двома або більше людьми.
- Б. Це обмін інформацією між організаціями.
- В. Це обмін інформацією між неформальними компонентами.
- Г. Інше формулювання (навести).

3. Які бувають комунікації за характером обміну?

А. Між організацією та окремою особою; по вертикалі; по горизонталі; між неформальними компонентами.

Б. Між організаціями; по діагоналі; по горизонталі; між неформальними компонентами.

В. Між організацією та окремою особою; по вертикалі; по параболі; між неформальними компонентами.

Г. Між організацією і її середовищем; по вертикалі; по горизонталі; між неформальними компонентами.

4. Який приклад не стосується комунікацій між організацією та її середовищем?

А. З питань оподаткування.

Б. З питань обов'язкових платежів у бюджет та інші фонди.

В. З питань статистики.

Г. З питань купівлі для директора овочів на ринку.

5. Який приклад не стосується комунікацій по вертикалі?

А. Між керівником підприємства і підлеглим.

Б. Між директором і керівником підрозділу.

В. Між начальником і підлеглим.

Г. Між секретарем і працівником.

6. Який приклад не стосується комунікацій по горизонталі?

А. Між директором і заступником директора.

Б. Між начальниками відділів.

В. Між двома заступниками директора.

Г. Між двома прибиральницями.

7. Які Ви знаєте чотири базових елементи у процесі обміну інформацією?

- А. Відправник, інформація, канал, одержувач.
- Б. Відправник, інформація, декодування, одержувач.
- В. Відправник, повідомлення, декодування, одержувач.
- Г. Відправник, повідомлення, канал, одержувач.

8. Які Ви знаєте етапи процесу комунікації?

- А. Зародження ідеї, вибір каналу, передача, декодування.
- Б. Ідея, вибір каналу, передача, декодування.
- В. Зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передача, сканування.
- Г. Зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування.

9. Що не є каналом для передачі інформації?

- А. Магнітофонна стрічка.
- Б. Аркуш паперу.
- В. Дискета.
- Г. Сухий пісок.

10. За допомогою чого не можна кодувати повідомлення у комунікаційному процесі?

- А. Слова.
- Б. Інтонія.
- В. Жести.
- Г. Коробка для дискет.

11. Що таке вербальний зв'язок?

- А. Зв'язок за допомогою слів.
- Б. Зв'язок за допомогою жестів.
- В. Зв'язок за допомогою мови тіла.
- Г. Зв'язок за допомогою звичайної мови.

12. Для чого потрібен зворотній зв'язок в менеджменті?

- А. Для точного розуміння інформації.
- Б. Для перетворення позитивної інформації у негативну.

- В. Для того, щоб замкнути комунікаційний процес.
- Г. Для ефективного обміну інформацією.

13. Що не є шумом у менеджменті?

- А. Це перешкоди, які створюють радіолокаційні установки в комунікаційному середовищі.
- Б. Це шум від сторонніх пристроїв, які не дозволяють добре чути інформацію.
- В. Це те, що спотворює зміст інформації.
- Г. Відмінна робота будь-яких апаратур.

14. Що не є перешкодами для комунікаційного процесу в організаційних структурах?

- А. Перекручування повідомлення при русі усередині організації.
- Б. Інформаційні перевантаження.
- В. Незадовільна структура організації.
- Г. Залізобетонна огорожа.

ТЕМА 5

Прийняття рішень у менеджменті

План:

- 1. Природа процесу прийняття рішень у менеджменті. Види рішень.*
- 2. Раціональне розв'язання проблем.*
- 3. Інші фактори, що впливають на процес прийняття рішень.*

Мета: надання системних знань про процес прийняття рішень у менеджменті. Ознайомити студентів з видами рішень та з алгоритмом раціонального розв'язання проблем.

1. Природа процесу прийняття рішення. Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли він ухвалює організаційні рішення або реалізовує їх через інших людей. Ухвалення рішення, як і обмін інформацією, – складова будь-якої управлінської функції.

Вибір рішення в управлінні має більш систематизований характер, ніж в особистому житті, та й ставки набагато вищі. Люди, перебуваючи на верхніх щаблях великих фірм, приймають рішення, пов'язані з мільйонами доларів, а на низьких – незначні рішення. Наприклад, у статутах власники обмежують директорів, тобто менеджерів, у величині прийнятих рішень кратно величині статутного внеску.

У сфері прийняття рішень професор Мінцберг виділив чотири ролі керівника:

- підприємець;
- фахівець з виправлення порушення в роботі;
- розподільник ресурсів;
- фахівець з укладання угод.

Зазначені ролі характерні для менеджерів усіх рівнів.

Прийняття рішення – це вибір альтернативи, це відповідь на низку питань, кожне з яких належить певній управлінській функції.

Рішення, типові для функцій управління:

1. Планування:

Яка природа нашого бізнесу?

Якими мають бути наші цілі?

Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні, як вони відбиваються й можуть відбитися в майбутньому на організації?

Яку стратегію і тактику слід вибрати для досягнення мети?

2. Організація діяльності:

Яким чином слід структурувати роботу організації. Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт?

Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно відбувалося гармонійно і не було суперечливим?

Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти керівникам?

Чи слід змінити структуру організації через зміни в зовнішньому оточенні?

3. Мотивація:

Чого потребують мої підлеглі?

Якою мірою ці потреби задовольняються в ході діяльності, спрямовані на досягнення цілей організації?

Якщо задоволення роботою і продуктивністю багатьох підлеглих зросли, то чому це сталося?

4. Контроль:

Як нам слід виміряти результати роботи?

Як часто слід давати оцінку результатів?

Наскільки ми досягли успіху в досягненні наших цілей?

Якщо ми недостатньо просунулися до поставленої мети, то чому це трапилося і які корективи варто було б винести?

Виділяють такі види рішень:

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки відповідно до займаної посади. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставленого перед організацією завдання. Найбільш ефективним організаційним рішенням є вибір, який буде насправді реалізований і який зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Організаційні рішення поділяються на запрограмовані рішення і незапрограмовані рішення.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних тим, що визначаються при розв'язку

математичних рівнянь. Як правило, кількість можливих альтернатив обмежена, і вибір повинен бути зроблений у межах напрямків, заданих організацією. Програмування рішень знижує ймовірність помилки при їх вирішенні. Тому керівник сам програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною послідовністю.

Незапрограмовані рішення – рішення цього типу потрібні в ситуаціях, які в певних заходах нові, внутрішні неструктуровані чи пов'язані з невідомими чинниками (наприклад, розрахунок із залізницями векселями особливого типу замість договорів цесії). Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру прийняття рішення.

Компроміси. Не завжди рішення можуть бути оптимальними при суперечностях, що виникають у внутрішніх і зовнішніх середовищах підприємства. У цьому випадку керівник приймає менш оптимальне рішення, але здатне наблизити до наміченої цілі.

Різні керівники при прийнятті рішення використовують різні підходи:

- інтуїція;
- логіка чи судження.

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Особа, яка приймає рішення, не займається аналізом всіх «за» і «проти» за кожною альтернативою, а просто, навіть не вникаючи в ситуацію, приймає рішення.

Рішення, що базуються на судженнях – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом.

Судження, як основа організаційного рішення, корисне, оскільки багато ситуацій в організаціях мають тенденцію до частого повторення (приклад з бухгалтерії про відпрацьовані проводки).

2. Раціональне розв'язання проблем.

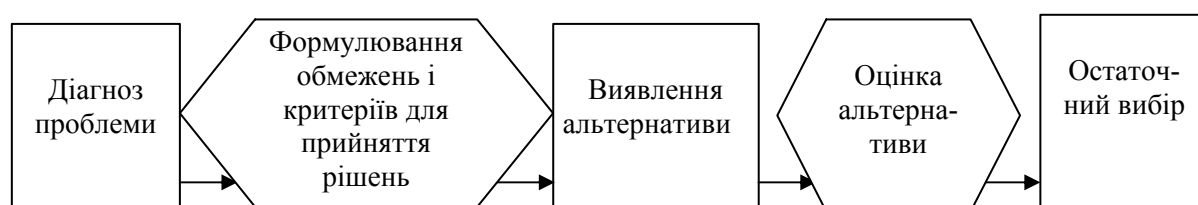


Рис. 5.1. Етапи раціонального розв'язання проблеми

Етапи раціонального розв'язання проблеми:

Крок 1. Діагноз проблеми. На цьому етапі необхідно поставити повний і правильний діагноз розв'язання проблеми.

Існують два способи розгляду проблеми:

1. Проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті (ми дізнаємося про проблему тому, що мета не досягнута).

2. Коли керівник розглядає як проблеми тільки ситуації, у яких щось має статися, але не сталося. У цьому випадку ми усвідомлюємо проблему, коли зрозуміємо, що можна зробити для поліпшення ходу справи.

Прийнято говорити, що правильно визначити проблему – наполовину її вирішити. Перша фаза в діагностуванні складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів труднощів чи наявних можливостей (низький прибуток, продуктивність, якість).

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати й проаналізувати всю внутрішню і зовнішню інформацію.

Однак не завжди збільшення кількості інформації підвищує якість рішення.

Інформація може бути: релевантною; недоречною. Треба вміло відібрати потрібну.

Крок 2. Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення. Коли керівник аналізує проблему з метою прийняття рішення, він повинен усвідомлювати те, що саме можна з нею зробити.

Багато можливих рішень проблем не будуть реалістичними, оскільки в організації недостатньо ресурсів (часу, грошей, матеріалів, людей і т.д.). Крім того, причини можуть перебувати поза організацією (наприклад, чинне законодавство). Приклад: скасування договорів цесії для ТЕО.

Крок 3. Визначення альтернатив. Цей крок полягає у формулюванні набору альтернативних рішень, здатних привести до кінцевого результату. Однак керівник має ліміт часу для набору всіх альтернативних рішень і вибирає лише частину з них (які найбільш реалістичні й дають найкращий видимий ефект). Відібравши кілька альтернативних рішень, керівник повинен оцінити їх.

Крок 4. Оцінка альтернатив. Після складання списку всіх ідей керівник повинен перейти до оцінки кожної альтернативи. При оцінці рішень керівник визначає переваги й недоліки кожного з них, а також можливі наслідки. Кожна з альтернатив має негативні аспекти. Тут важливе почуття компромісу, яким володіє керівник.

При оцінці можливих рішень керівник намагається спрогнозувати те, що станеться в майбутньому. Для прийняття рішень керівник використовує вірогідну оцінку ступеня ризику та інші фактори.

Крок 5. Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір або прийняти рішення порівняно просто. Однак якщо проблема складна й доводиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація або аналіз суб'єктивні, може трапитися, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором.

Перевіркою правильності обраного рішення може бути його реалізація (рис. 5.2).

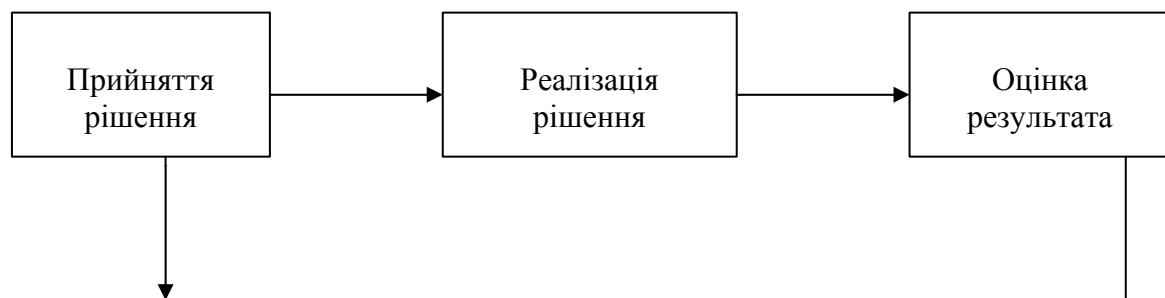


Рис. 5.2. Реалізація та оцінка рішення

3. Інші фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Ми вже говорили, що на правильність і ефективність прийнятого рішення впливає багато факторів:

- особисті оцінки керівника;
- середовище прийняття рішення;
- інформаційні обмеження;
- поведінкові обмеження;
- негативні наслідки;
- взаємозалежність рішень.

Особистісні оцінки керівника. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на прийняті рішення.

Для прийняття правильного рішення велику роль відіграє *середовище прийняття рішення*, яке характеризується:

- визначеністю;
- ризиком;
- невизначеністю;
- часом і зміною середовища.

Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно

знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору (уведення векселів суворого обігу на залізниці).

Деякі рішення приймаються в умовах ризику. До них належать такі рішення, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного варіанта відома. Наприклад, ви зробили помилку в бухгалтерському обліку.

Рішення приймається в умовах *невизначеності*, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Це зазвичай зустрічається при нових факторах, яких не було раніше.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке розв'язання проблеми?
2. Види організаційних рішень.
3. Раціональне розв'язання проблеми.
4. Побудувати модель раціонального розв'язання проблеми.
5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінського рішення.

Тести до лекції 5

1. Що таке прийняття рішень в менеджменті?
 - А. Це вибір альтернативи.
 - Б. Це схвалити вирішену проблему.
 - В. Це прийняття всіх необхідних заходів для подальшого вирішення завдання.
 - Г. Інша відповідь (навести).
2. Що означає організаційне рішення?
 - А. Це вибір керівника.
 - Б. Це обов'язки, зумовлені займаною посадою.
 - В. Це вибір, що повинен зробити керівник.
 - Г. Це вибір, що повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені займаною посадою.
3. Точно сформулюйте, що таке найбільш ефективне організаційне рішення?

А. Це вибір, який насправді реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Б. Це рішення, що дає найкращий результат за критерієм оптимальності.

В. Це найкраще рішення із всіх розглянутих альтернатив.

Г. Інша відповідь (пояснити).

4. Як підрозділяються організаційні рішення?

А. На гарні й погані.

Б. На продумані й не продумані.

В. Задумані й нові.

Г. Запрограмовані й незапрограмовані.

5. Сформулюйте, що таке запрограмоване рішення?

А. Це результат реалізації певної послідовності кроків або дій.

Б. Це результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних тим, що визначаються при розв'язанні математичних рівнянь.

В. Це розв'язання математичних рівнянь.

Г. Досконально продумане рішення.

6. Сформулюйте, що таке незапрограмоване рішення?

А. Це рішення, які нові.

Б. Це рішення, які в даній ситуації певною мірою нові.

В. Це рішення, які в даній ситуації певною мірою нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими факторами.

Г. Рішення, які не піддаються раціоналізації.

7. Яких підходів до прийняття рішень немає?

А. Інтуїція.

Б. Логіка.

В. Судження.

Г. Пророкування.

8. Що таке інтуїтивне рішення?

А. Це вибір, зроблений на основі відчуття.

Б. Це вибір, зроблений тому, що він правильний.

В. Це вибір, зроблений на основі відчуття того, що він правильний.

Г. Це вибір, зроблений на основі логіки.

9. Що таке рішення, що базується на судженні?

А. Це вибір, зроблений на основі інтуїції.

Б. Це вибір, зумовлений досвідом.

В. Це вибір, зумовлений знаннями або життєвим досвідом.

Г. Це вибір, зроблений на основі логіки.

10. Які Ви знаєте етапи й послідовність раціонального розв'язання проблеми?

А. Діагноз проблеми; формулювання обмежень і критеріїв; виявлення альтернатив; оцінка альтернатив; остаточний вибір.

Б. Діагноз проблеми; виявлення альтернатив; оцінка альтернатив; остаточний вибір.

В. Діагноз проблеми; формулювання обмежень і критеріїв; оцінка альтернатив; остаточний вибір.

Г. Інша відповідь (пояснити).

11. Як можна перевірити правильність обраного рішення?

А. Добре прорахувавши всі можливі варіанти.

Б. Правильно склавши критерій і перевіривши всі конкурентоспроможні варіанти.

В. Шляхом його реалізації й аналізу.

Г. Інша відповідь (пояснити).

12. Що не впливає на правильність ухваленого рішення?

А. Особистісні оцінки керівника, поведінкові обмеження

Б. Середовище ухвалення рішення, негативні наслідки

В. Інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень.

Г. Моральний вигляд керівника.

ТЕМА 6

Моделі та методи прийняття рішень

План:

1. Наука управління.

2. Методи прийняття рішень.

Мета: надання системних знань про моделі прийняття рішень у менеджменті. Ознайомлення студентів з різними моделями прийняття рішень та їх алгоритмом.

1. Наука управління. Наука управління зародилася в Англії під час другої світової війни, коли група вчених отримала завдання на вирішення складних військових проблем – оптимізація глибини підриву протичовнових бомб і конвою транспортного каравану. Ця методологія була оновлена й перетворена в низку специфічних методів в 1950-60 роках. Сьогодні моделі та методи науки управління використовуються для вирішення таких завдань:

- регулювання транспортних потоків;
- оптимізація графіка руху в аеропортах;
- складання розкладів занять;
- управління запасами;
- розподіл обладнання та трудових ресурсів.

Двадцять–двадцять п'ять років тому ця хвороба захопила й нас. У наукових працях на кожному кроці використовувалися методи математичного моделювання.

Централізований пуск науки управління полягає в тому, щоб забезпечити керівника організацій науковою базою для вирішення проблем, пов'язаних із взаємодією компонентів організацій в інтересах останньої як цілого.

Відмітні особливості науки управління. Сьогодні можна зустріти поняття:

- наука управління;
- наука про прийняття рішення;
- системний аналіз;
- наука про системи;
- дослідження операцій.

Усі ці поняття однакові й поширюються на кількісні методи.

Незалежно від того, якій термінології віддається перевага, відмітні особливості науки управління як похідної такі:

1. Використання наукового методу (рис. 6.1).
2. Системна орієнтація.
3. Використання моделей.

Релевантний фактор – це фактор, який стосується тільки конкретної проблеми, конкретної мети й періоду часу.

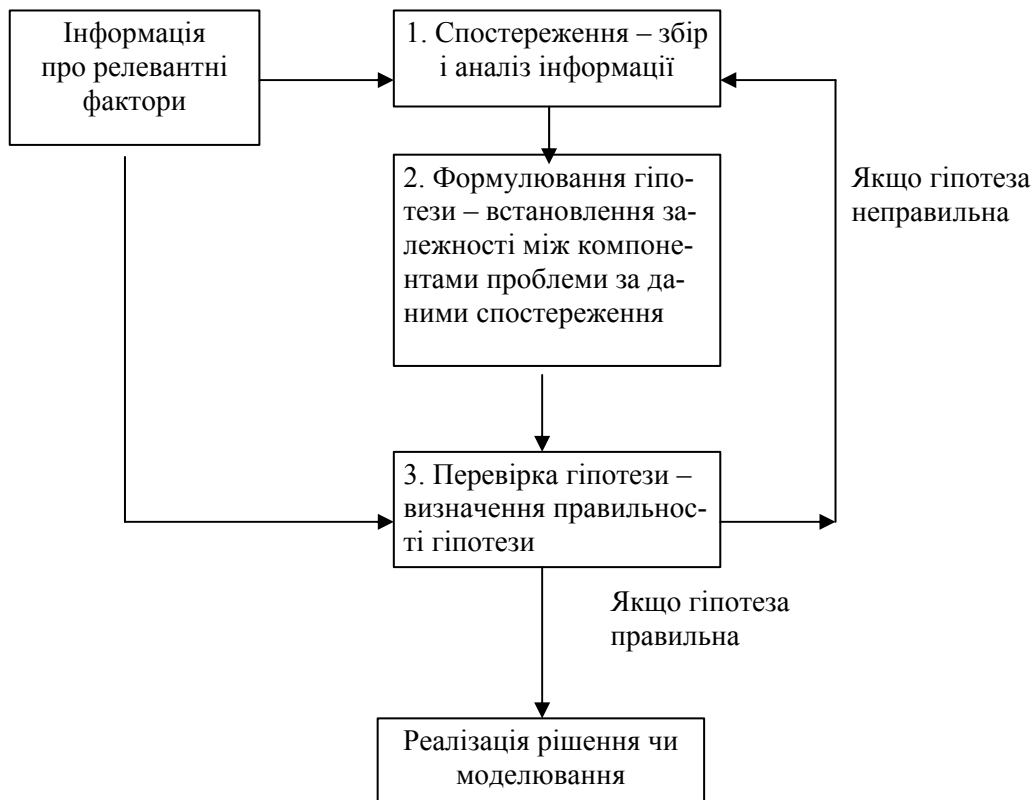


Рис. 6.1. Науковий метод в управлінні

1. Спостереження. Мова йде про об'єктивний збір інформації з конкретної проблеми (якщо розглядати проблему залежності між потребами у výroбах і рівнем запасів, керівник повинен оцінити, як змінюється рівень запасів зі зміною попиту).

2. Формулювання гіпотези. Формулюючи гіпотезу, дослідник ви-

являє наявні альтернативи і їх наслідки для ситуації, а також робить прогноз, що базується на цих спостереженнях. Мета – встановлення взаємозв'язку між компонентами проблеми (спостереження показує, запаси будуть знижуватися, якщо попит зростає на 10 %; спираючись на цей висновок можна уникнути проблеми).

3. Перевірка гіпотези (верифікація). У третій фазі верифікації, або підтвердження достовірності гіпотези, дослідник перевіряє гіпотезу, спостерігаючи за результатами прийнятого рішення (у нашому прикладі після збільшення запасів на величину, рекомендовану керівником, запаси не зменшуються і не зростають понад міру, значить гіпотеза правильна). Якщо результати негативні, то керівник знову повинен повернутися до першого етапу, додати інформації, сформулювати нову гіпотезу й знову її перевірити.

Тут слід згадати про розв'язання задачі із закріпленням ПТО і вагонних депо і направлення вагонів для ремонту.

Системна орієнтація є другою особливістю наукового підходу до управління. Використання її необхідно, тому що організація є відкритою системою, яка залежить від багатьох зовнішніх факторів і взаємопов'язаних частин.

Використання моделей. Ідеалізування часто необхідно через складність проблем управління і проведення експериментів у реальному житті.

Моделювання – це концепція, якій приділено багато уваги в нашому обговоренні.

Модель – це подання об'єкта, системи або ідеї в певній формі, відмінній від самої цілісності.

Схема організації – це модель організації, що описує її структуру.

Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Оскільки форма моделі менш складна, а дані, які не стосуються справи, усуваються, модель підвищує здатність керівника до розуміння проблем. Модель також допомагає керівнику поєднати свій досвід і здібності до судження з досвідом і судженням експертів.

Типи моделей. Є три базових типи моделей:

1. Фізична модель;
2. Аналогова модель;
3. Математична модель.

Фізична модель – відображає те, що досліджується за допомогою

збільшеного чи зменшеного опису об'єкта або системи (приклад: макет, креслення об'єкта, моделі машин, механізмів).

Аналогова модель – це такий аналог, який веде себе як реальний, але не має такого вигляду.

До них можна віднести графіки, схеми управління підприємством, схеми бухгалтерських проводок.

Математична модель – символічна, використовуються символи для опису властивостей або характеристики об'єкта або події (будь-яка формула – це модель певного процесу).

Побудова моделі, як і управління, є процесом.

Основні етапи процесу:

1. Постановка завдання.
2. Побудова моделі.
3. Перевірка на достовірність.
4. Застосування моделі.
5. Оновлення моделі.

Найголовніше правило – *поставити завдання*. Ніякі комп'ютери і формули не допоможуть, якщо завдання поставлена не чітко, якщо не виділені головні симптоми проблеми. При постановці завдання необхідно точно знати, чого ми хочемо.

Після правильної постановки завдання наступним етапом процесу передбачена *побудова моделі*. Розробник повинен визначити головну мету моделі, які вихідні нормативи або інформацію пропонується отримати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву розв'язати поставлені завдання. Фахівець повинен також визначити, яка інформація потрібна для побудови моделі (наприклад, складання розкладу уроків у школі: враховуються всі обмеження, максимальна кількість уроків на день, послідовність матеріалу, перші уроки легкі й т.ін.).

Після побудови моделі її треба *перевірити на достовірність*, тобто встановити її відповідність реальному стану речей. Точно змоделювати будь-який процес не можна, тому що це дуже дорого і складно. Тому виділяють і моделюють найважливіші фактори.

Другий аспект перевірки моделі пов'язаний з установленням ступеня, у якому інформація, отримана за допомогою моделі, дійсно допомагає керівнику впоратися з проблемою.

Хороший спосіб перевірки моделі полягає у випробуванні її на ситуації з минулого (тобто зробити розклад за попередній рік).

Застосування моделі. Після перевірки на достовірність модель готова до використання. Якщо модель не прийнята, тобто не використовується, значить вона не успішно побудована. Іноді моделей по-боюються самі керівники або їх не розуміють.

Оновлення моделей. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, вона напевно потребуватиме оновлення, доопрацювання після періоду її використання.

Загальні проблеми моделювання. Ефективність моделі може бути спотворена через дію низки потенційних похибок:

1. Недостовірні умовні припущення. Сюди слід віднести неправильно задану інформацію про навантаження на окремі класи при складанні розкладу уроків у школі.

2. Інформаційні обмеження. Іноді неможливо точно отримати інформацію про нового вчителя, його бажання мати вільний день або можливість викладати кілька дисциплін. У цьому випадку модель повинна бути рухомою і робити можливим внесення до рішення нових даних і обмежень.

3. Страх користувача. Модель не можна вважати ефективною, якщо нею не користуються. Це трапляється тому, що керівник її не розуміє і не довіряє їй.

4. Слабке використання на практиці.

5. Надмірна вартість.

Розглянемо моделі, що найчастіше використовуються в науці управління:

- (використовували в основному військові, а тепер застосовується в бізнесі для визначення поведінки конкурентів; метод гральних будинків);

- моделі та теорії черг, або модель оптимального обслуговування клієнтів;

- моделі управління запасами – використовуються для визначення часу розміщення замовлень на ресурси, а також зв'язку з готовою продукцією;

- модель лінійного програмування (застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів) за наявності конкуруючих потреб;

- імітаційне моделювання – використовується в ситуаціях занадто складних для математичних методів лінійного програмування;

- економічний аналіз – це теж метод моделювання (згадайте модель оподаткування);
- динамічне програмування.

2. Методи прийняття рішень. Практично будь-який метод прийняття рішень, що використовується в управлінні, можна теоретично розглядати як різновид моделювання.

Суть кожного прийнятого керівником рішення – вибір найкращої з декількох альтернатив за конкретними встановленими заздалегідь критеріями.

Платіжна матриця – це один з методів стратегічної теорії рішень, метод який може надати допомогу керівнику.

Стратегія	Погода (імовірність)	
	Туман (0,1)	Ясна погода (0,9)
Стратегія 1 «Літак»	+2000 \$	+4500 \$
Стратегія 2 «Поїзд»	+3000 \$	+3000 \$

Дерево рішень – це схематичне уявлення проблеми прийняття рішень. Як і платіжна матриця, дерево рішень дає керівникові можливість враховувати різні напрями дій і співвідносити з ними фінансові результати (рис. 6.2).

Прогнозування – це метод, у якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення.

Неформальні методи прогнозування:

- вербальна інформація;
- письмова інформація;
- промислове шпигунство.

Кількісні методи прогнозування:

- аналіз часових рядів (використовується для аналізу попиту на товари й послуги);
- каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.

Якісні методи прогнозування:

- думка журі;
- сукупна думку реалізаторів;
- модель очікування споживача;
- метод експертних оцінок.

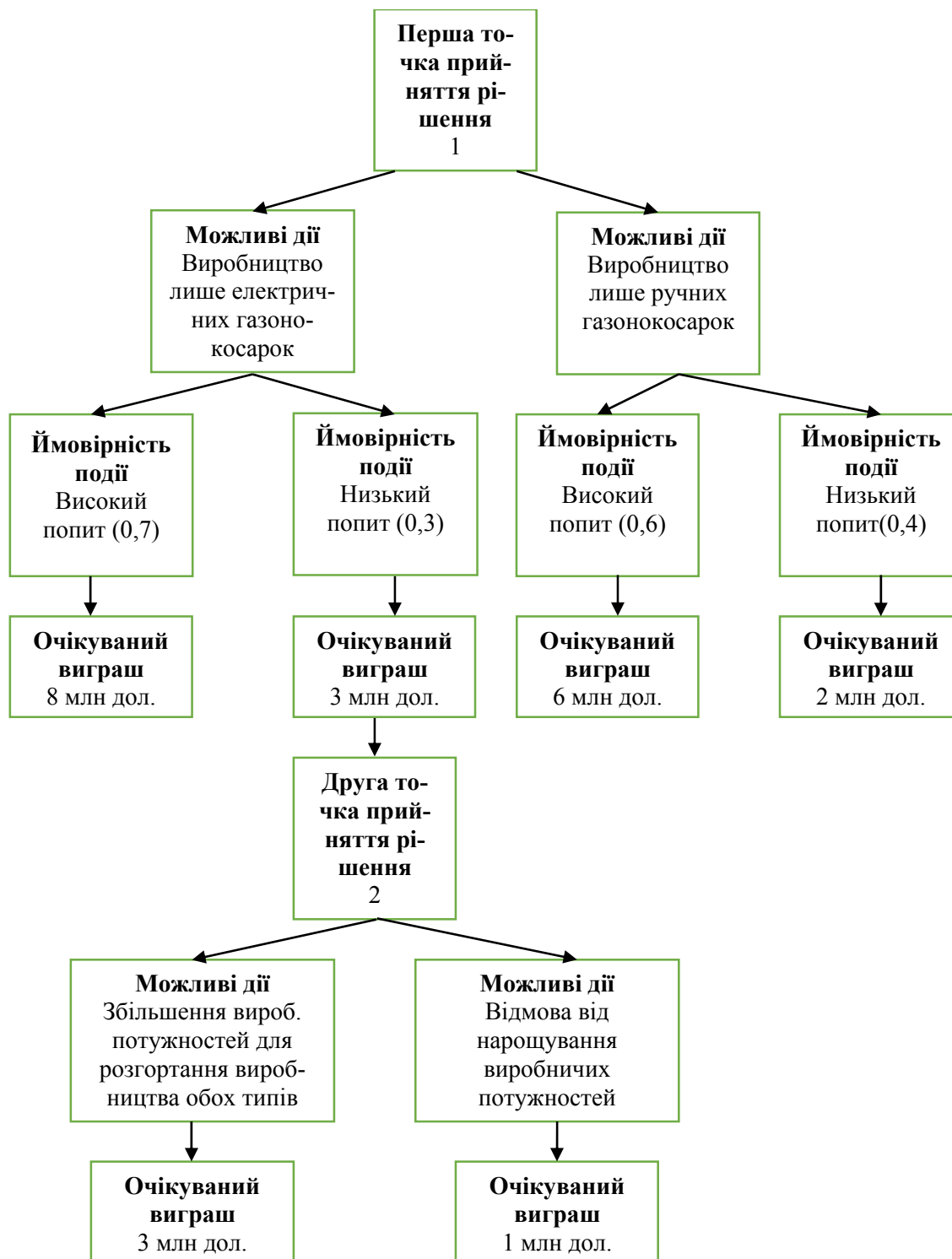


Рис. 6.2. Дерево рішень

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Що таке наука управління?
2. Які методи прийняття рішень Ви знаєте?
3. Що таке «платіжна матриця»?
4. У чому полягає сенс методу «дерево рішень»?
5. Які Ви знаєте методи прогнозування?

ТЕМА 7

Стратегічне планування

План:

- 1. Сутність, функції та переваги стратегічного планування.*
- 2. Місія та її значення.*
- 3. Цілі організації.*
- 4. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.*
- 5. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін організації.*
- 6. Дослідження стратегічних альтернатив.*

Мета: надання системних знань про процес стратегічного планування в менеджменті. Ознайомлення студентів з етапністю стратегічного планування.

1. Сутність, функції та переваги стратегічного планування.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, прийнятих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Процес стратегічного планування – інструмент, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою.

У рамках стратегічного планування є чотири основних види управлінської діяльності:

1. Розподіл ресурсів.
2. Адаптація до зовнішнього середовища.
3. Внутрішня координація.
4. Організаційне стратегічне передбачення.

Розподіл ресурсів. Цей процес включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів: фонди (основні, оборотні, грошові); дефіцитні управлінські таланти й технологічний досвід (скоротили менеджерів і вклали ці гроші в розвиток).

Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому сенсі. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням (приклад з безкофеїновими напоями фірми «Кока-кола»).

Внутрішня координація. Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективності інтеграції внутрішніх операцій (тобто підпорядкування одній головній ідеї роботи всіх малих і великих організацій, що входять в об'єднання).

Організаційне стратегічне передбачення, чи усвідомлення організаційних стратегій. Ця діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може навчатися на попередніх стратегічних рішеннях і прогнозувати майбутнє.

Перш ніж перейти до вивчення різних елементів стратегічного планування, корисно розглянути модель цього процесу.

Але попередньо хотілося б зауважити, що слово «стратегія» походить від грецького *stratos* – «мистецтво генерала», тобто слово має військове походження.

Стратегія – всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегія формується вищим керівництвом, а в її реалізації беруть участь управлінці всіх рівнів. Стратегічний план повинен розроблятися з позиції перспективи всієї організації, а не окремого індивіда. Він повинен обґрунтовуватися обширним використанням і фактичними даними. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути досить гнучкими, щоб у разі потреби можна здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Загальний стратегічний план (рис. 7.1) варто розглядати як програму, яка спрямовує діяльність фірми протягом тривалого часу, і враховуючи те, що конфліктна і постійно мінлива ділова й соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими (приклад з Молдавською залізницею з перспективою 15 років).

2. Місія і її значення. *Основна загальна мета організації* – чітко виражена причина її існування – позначається як місія. Цілі формулюються для цієї місії. Місія деталізує статус фірми й забезпечує на-

прям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

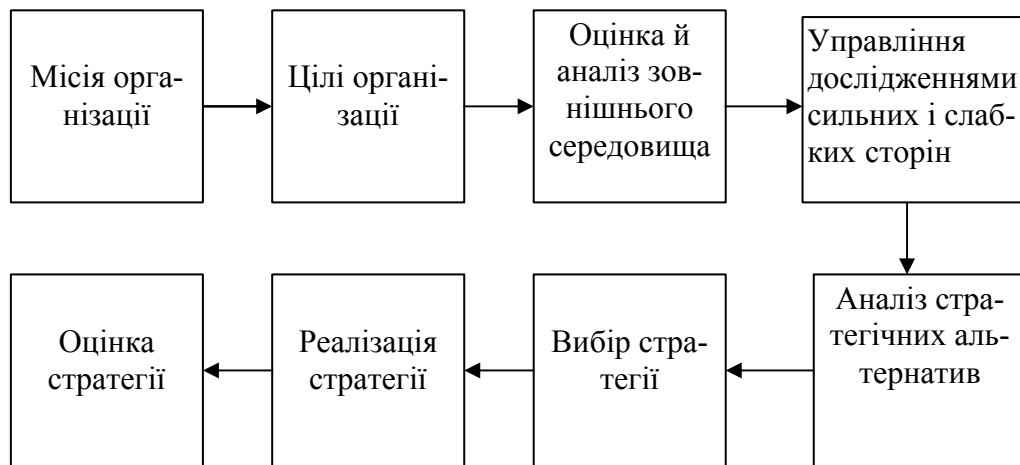


Рис. 7.1. Процес стратегічного планування

Формулювання місії повинне містити:

1. Завдання фірми з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма.
2. Зовнішнє середовище стосовно фірми, яка визначає робочі принципи фірми.
3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей приваблює цей клімат?

(Як приклад для цих пунктів дати Молдавську залізницю і фірму, що займається еротичним масажем.)

Вибір місії. Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинне відповісти на два запитання:

- 1) Хто наші клієнти?
- 2) Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?

Генрі Форд, керівник, який добре розумів значення прибутку, визначив місію компанії «Форд» як надання людям дешевого транспорту.

3. Цілі організації. Хоча місія, безсумнівно, має надзвичайне значення для організації, не можна недооцінювати відбиток, який накладається на фірму *цінностями та цілями вищого керівництва*.

Загальнофірмові цілі формулюються й встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб по-справжньому зробити внесок в успіх організації, цілі мають бути:

1. Конкретними й вимірними. Висловлюючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу для подальших рішень і оцінки ходу роботи. Керівники середньої ланки будуть мати орієнтир для прийняття рішень (Молдавська залізниця).

Таблиця 7.1

Цінності організації

Тип цінностей	Категорії цінностей	Типи бажаних для організації цілей
Теоретичні	Істинні знання, раціональні мислення	Довгострокові дослідження і розробки
Економічні	Практичність, корисність. Накопичені багатства	Зростання, прибутковість результату
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу, продажів, кількості працівників
Соціальні	Хороші людські стосунки Прихильність Відсутність конфлікту	Соціальна відповідальність щодо прибутковості. Непряма конкуренція, сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія, склад, симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість навіть на шкоду прибутку
Релігійні	Злагода у всесвіті	Етика, моральні проблеми

2. Орієнтованими у часі. Конкретний горизонт прогнозування яв-

ляє собою іншу характеристику ефективних цілей. Слід точно знати, коли повинен бути досягнутий результат.

Цілі бувають:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

(Для Молдавської залізниці, як приклад, 2005, 2000 і 1995 роки відповідно.)

Довгострокові цілі зазвичай мають досить широкі рамки. Організація формулює їх у першу чергу, потім розробляють середньострокові й короткострокові цілі.

3. *Досяжними*. Мета повинна бути досяжною, щоб служити підвищенню ефективності для організації. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде блоковано і їх мотивація слабшає.

Цілі повинні бути взаємно підтримуваними, тобто дії і рішення, необхідні для однієї цілі, не повинні заважати досягненню іншої цілі.

4. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища. Керівники оцінюють середовище за трьома параметрами:

1. Оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії.

2. Визначити, які фактори становлять загрозу для поточної стратегії фірми.

3. Визначити, які фактори надають більше можливостей для досягнення поставленої мети.

Аналіз зовнішнього середовища. Це процес, через який розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації чинники, щоб визначити можливості й загрози для фірми.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє отримати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей. Час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього запобігання можливим загрозам і час для розробки стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

Загрози й можливості, з якими стикається організація, зазвичай можуть охоплювати сім сфер (рис. 7.2).

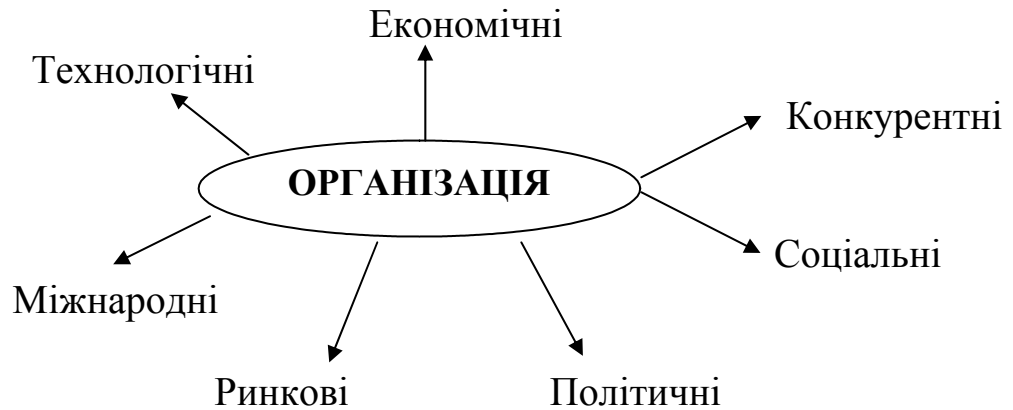


Рис. 7.2. Загрози й можливості, з якими стикається організація

Економічні фактори:

- темпи інфляції або дефляції;
- рівень зайнятості;
- міжнародний платіжний баланс;
- стабільність долара за кордоном;
- податкова ставка.

Кожен з цих факторів може становити або загрозу, або нову можливість для фірми.

Політичні фактори: активна участь лідерів бізнесу та підприємництва в політичному процесі є чіткою вказівкою на залежність фірми від державної політики.

Ринкові фактори:

- зміна демографічних умов;
- життєві цикли окремих виробів або послуг;
- легкість проникнення на ринок;
- розподіл доходів населення;
- рівень конкуренції в галузі.

Технологічні фактори: «футуршок» – шок майбутнього – це руйнівний стрес і дезорієнтація, що виникли в індивідах через вплив на них занадто великих змін за занадто короткий час.

Міжнародні фактори. Багато організації діють на міжнародному ринку. Загрози можуть виникнути в результаті легкого доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів (наприклад, ОПЕК), зміни валютного курсу й політичних рішень.

Фактори конкуренції: жодна організація не може собі дозволити ігнорувати своїх конкурентів.

Керівництво має вміти відповісти на три запитання:

1. Що рухає конкурентом?
2. Що робить конкурент?
3. Що може зробити конкурент?

В аналізі конкурентів присутні чотири діагностичних елементи:

- 1) аналіз майбутніх цілей конкурента;
- 2) оцінка поточної діяльності конкурента;
- 3) огляд передумов щодо конкурентів і галузі, у якій функціонують ці компанії;
- 4) поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

Фактори соціальної поведінки. Ці чинники включають мінливі очікування і звичаї суспільства. Часто саме соціальні чинники створюють найбільші проблеми.

Таблиця 7.2

Перелік зовнішніх небезпек і можливостей для організації

№ пор.	Фактори	Зважування фактора	Вплив фактора
1	Економічні	$+1x+20$	$= +20$
2	Політичні	$+2x-10$	$= -20$
3	Ринкові	$+1x-20$	$= -20$
4	Технологічні	$+4x+30$	$= +120$
5	Конкурентні	$+1x-20$	$= -20$
6	Міжнародні	$+3x-30$	$= -90$
7	Соціальні	$+4x+10$	$= +10$

Примітка. «+» – це позитивна вага; «0» – нейтральна вага; «-» – серйозна небезпека.

Висновок: -90 – серйозна небезпека з боку зарубіжних партнерів або фірм; +120 – найбільша можливість забезпечити технічний фактор.

5. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації. Наступне питання допоможе нам відповісти на запитання: чи має фірма внутрішні сили, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити слабкі внутрішні сторони, які можуть усклад-

нити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням.

Управлінське обстеження – механічна оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її сильних і слабких сторін.

З метою спрощення в обстеження рекомендується включати п'ять функцій:

- маркетинг;
- фінанси (бух. облік);
- операції (виробництво);
- людські ресурси;
- культура та імідж організації.

1. Маркетинг виконується за такими пунктами:

- частка ринку і конкурентоспроможність;
- різноманітність і якість асортименту виробів;
- ринкова демографічна статистика;
- ринкові дослідження і розробки;
- передпродажне й післяпродажне обслуговування клієнтів;
- ефективний збут, реклама і просування товару;
- прибутки.

2. Фінанси (бух. облік). Аналіз фінансового стану може принести користь організації та сприяти економічній ефективності.

3. Операції. Дуже важливим для тривалого виживання фірми є безперервний аналіз управління операціями.

Тут слід отримати відповіді на запитання:

- 1) Чи можемо ми робити наші товари за нижчою ціною, ніж конкуренти?
- 2) Який доступ ми маємо до нових матеріалів?
- 3) Залежимо ми від одного постачальника або від декількох?
- 4) Чи є наше обладнання сучасним і чи добре воно обслуговується?
- 5) Чи розраховані закупівлі на зниження величини матеріальних запасів?
- 6) Чи підлягає наша продукція сезонним коливанням попиту?
- 7) Чи можемо ми обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати наші конкуренти?
- 8) Чи володіємо ми ефективною і результативною системою контролю якості?

9) Наскільки ефективно ми спланували і спроектували процес виробництва?

4. Людські ресурси. Це наявність хороших керівників і робоча підготовка їх заміни, виховання їх та підвищення кваліфікації.

5. Культура і імідж організації. Це репутація організації, стосунки з постачальниками і клієнтами. Культура поводження з людьми і культура виробництва.

6. Вивчення стратегічних альтернатив. Після вивчення всіх сильних і слабких сторін фірми, перед організацією стоїть чотири основні стратегічні альтернативи:

- 1) обмежене зростання;
- 2) зростання;
- 3) скорочення;
- 4) поєднання попередніх трьох стратегій.

Зазвичай організація вибирає обмежене зростання, тому що це найлегший і найменш ризикований спосіб дії. Він застосовується в зрілих організаціях з відпрацьованою технологією, коли організація задоволена своїм становищем.

Зростання, як правило, застосовується в умовах, коли технології динамічно розвиваються. Використовується при витісненні з ринків конкурентів або збільшенні попиту на продукцію.

Скорочення вибирають керівники як останній засіб. Зазвичай це має супроводжуватися переорієнтацією підприємства на випуск альтернативної продукції.

В рамках альтернативи можуть бути кілька варіантів скорочення.

Ліквідація – це в основному повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації для сплати за боргами.

Відсікання зайвого. Часто фірми вважають вигідними відокремити від себе кілька підрозділів або види діяльності.

Переорієнтація – виникає нове виробництво, орієнтоване на сьогоdnішній ринок.

Поєднання – це стратегії поєднання всіх трьох альтернатив, дотримуються зазвичай великі фірми, які активно діють у декількох галузях.

Після того як керівництво розгляне наявні стратегічні альтернативи, воно звертається до конкретної стратегії. Метою цього вибору є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

При виборі стратегічної альтернативи на вибір керівника впливають такі фактори:

1. *Ризик*. Який рівень ризику керівництво вважає прийнятним?
2. *Знання минулих стратегій*. Вантаж старого завжди тяжіє над керівником.
3. *Реакція на власників*. Дуже часто власники фірми обмежує гнучкість керівництва при виборі альтернатив.
4. *Фактор часу*. Фактор часу при прийнятті рішень може сприяти успіху або невдачі організації.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Сутність, функції та переваги стратегічного планування.
2. Оцінка та аналіз зовнішнього середовища.
3. Управлінське обстеження слабких та сильних сторін організації.
4. Стратегічні альтернативи
5. Модель процесу стратегічного планування. Поясніть модель.

Тести до теми 7

1. У рамках стратегічного планування є чотири основних види управлінської діяльності. Яка з відповідей до них не належить?

- А. Розподіл ресурсів.
- Б. Адаптація до зовнішнього середовища.
- В. Внутрішня координація.
- Г. Вибір стратегії.

2. Дайте визначення стратегії.

А. Стратегія – це комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Б. Стратегія формується вищим керівництвом, а в її реалізації беруть участь керівники всіх рівнів.

В. Стратегія повинна бути розроблена так, щоб бути досить гнучкою протягом тривалого часу.

Г. Стратегія – це завдання, яке ставиться перед структурним підрозділом.

3. Яке з перерахованих формулювань не стосується місії організа-

ції?

А. Це статут фірми.

Б. Це положення підприємства в галузі.

В. Місія деталізує статус підприємства й забезпечує напрямок та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Г. Місія – це поняття біблійне.

4. Яку характеристику не повинні задовольняти цілі організації?

А. Конкретні й вимірні.

Б. Цілеспрямовані.

В. Орієнтовані в часі.

Г. Досяжні.

5. Формулювання місії не повинне містити...

А. Завдання фірми з погляду її основних послуг, виробів, ринків і технологій.

Б. Культуру організації.

В. Робочі принципи фірми.

Г. Амбіції фірми.

6. Щоб вибрати відповідну місію підприємства, керівництво повинне відповісти на два запитання.

А. Хто наші клієнти? Хто наші постачальники?

Б. Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити? Хто наші постачальники?

В. Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити? Яким методом можна задовольнити наших клієнтів?

Г. Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити? Хто наші клієнти?

7. Назвіть сім сфер, у які об'єднані загрози й можливості, з якими може стикнутися підприємство.

А. Технологічні, конкурентні, політичні, міжнародні, економічні, соціальні, ринкові.

Б. Технологічні, конкурентні, військові, міжнародні, економічні, соціальні, ринкові.

В. Постачальники, конкуренти, військові, міжнародні, економічні, соціальні, ринкові.

Г. Технологічні, конкуренти, військові, політичні, економічні, соціальні, ринкові.

Д. Постачальники, конкуренти, політичні, міжнародні, економічні, соціальні, ринкові.

8. Назвіть основні стратегічні альтернативи.

А. Обмежене зростання.

Б. Зростання.

В. Скорочення.

Г. Стабілізація.

9. Який з факторів не впливає на керівника при виборі стратегічних альтернатив?

А. Рівень ризику.

Б. Знання минулих стратегій.

В. Відсутність комп'ютера.

Г. Реакція власників.

10. З метою спрощення обстеження внутрішнього середовища організації не рекомендується включати таку функцію:

А. Маркетинг.

Б. Менеджмент.

В. Фінанси.

Г. Операції.

ТЕМА 8

Планування реалізації стратегії

План:

- 1. Реалізація стратегічного плану.*
- 2. Управління реалізацією стратегічного плану та контроль за його виконанням.*

Мета: надання системних знань про методи реалізації стратегічного плану та контроль за його виконанням.

1. Реалізація стратегічного плану



Рис. 8.1. Процес стратегічного планування (розширена схема)

Тактика. Отже, ми вибрали стратегію для підприємства, тепер необхідно її реалізувати. Для цього треба розробити короткостроковий план. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Ось деякі характеристики тактичних планів:

1. Тактику розробляють на розвиток стратегії. Якщо стратегія розроблена на вищих рівнях керівництва, то тактика, як правило, розробляється на рівні керівництва середньої ланки (приклад: ректор і декани);

2. Тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія.

3. Якщо результати стратегії проявляють себе не відразу (через кілька років), тактичні результати, як правило, проявляються дуже швидко.

Політика. Після розробки довгострокових і тактичних планів керівництво має приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути дезорієнтації і неправильних тлумачень цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика є загальними настановами для дій і прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей. Політика спрямовує дію на досягнення цілей і виконання завдання. Вона пояснює, яким чином мають бути досягнуті цілі, встановлюючи орієнтири, яких потрібно дотримуватися.

Процедури. Для керівництва управлінськими діями однієї політики часто буває недостатньо. У цьому випадку керівництво розробляє процедури, використовуючи, як правило, досвід минулих років, який дав у результаті задовільні рішення.

Таким чином, коли ситуація при прийнятті рішення має тенденцію часто повторюватися, керівництво часто вважає правильним знову застосувати випробуваний часом спосіб дії і виробляє стандартизовані вказівки, виражені формальним чином. Ці вказівки називаються процедурами. Процедура описує дії, які потрібно прийняти в конкретній ситуації (викликати старост до деканату, призначити збори студентів, попередити про відрахування).

По суті, процедура являє собою запрограмоване рішення, яке зазвичай виключає необхідність «заново винаходити велосипед». У загальному випадку індивід, діючий згідно з процедурою, має малу свободу дій і велику кількість альтернатив.

Правила. Коли успішна реалізація планів залежить від точно виконаного завдання, керівництво може вважати за необхідне повністю виключити усіляку свободу вибору.

Щоб вирішувати ці невеликі й важливі проблеми, керівники використовують правила. Правила точно визначають, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній стадії.

Правило відрізняється від процедур тим, що вони розраховані на конкретне та обмежене питання.

Проблеми, пов'язані з правилами та процедурами. Іноді робочі або студенти сприймають правила і процедури як щось, що обмежує їх дії, або щось безглузде. Вони можуть висловлювати протест або ворожість проти них і навіть не коритися. У цьому випадку правила заважають реалізації поставленої цілі. В основному цей конфлікт виникає не через правила й процедури, а з вини керівництва, яке погано провело політику і неправильно представило ці правила і процедури.

2. Управління реалізацією стратегічного плану і контроль за його виконанням. Сьогодні є два дуже поширені методи узгодження планування і процесу контролю за організацією радою директорів або власниками. Це бюджет і управління по цілях.

Бюджет. Одним з основних завдань планування є, можливо, більш ефективний розподіл ресурсів.

Планування – це добре, однак не все можна заздалегідь передбачити, наприклад, такі важливі питання, як ресурси (гроші, сировина, матеріальні, трудові ресурси і т.д.). Щоб вирішити ці питання, керівники використовують бюджет і інструмент планування, які абсолютно не вкладаються в послідовність: цілі – стратегія – правила, але тісно з нею пов'язані.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно.

Першим кроком у складанні бюджету буде вираження у числовій формі як ресурсів, так і формульованих цілей.

Кількісні показники дозволяють керівникові побачити, порівняти, об'єднати різні елементи, які використовуються в роботі організації.

Етапи складання бюджету. Весь процес складання бюджету можна розділити на чотири етапи:

1-й пов'язаний з поясненням вищим керівництвом загальних цілей фірми (рівень, обсяг продажів);

2-й – підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів на період (3 міс., 6 міс.).

3-й – аналіз та перевірка вищим керівництвом пропозицій щодо бюджету й перероблення відділами бюджетів за зауваженнями керівництва (ресурси розподілені всередині органів).

4-й – підготовка підсумкових бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів та використання фондів.

Остаточні ці розрахунки зіставляються з продуктивністю конкретної людини.

Перший метод – складання бюджету застосовується для управління ресурсів (крім трудових), виражених у кількісній формі, як і досягається мета.

Другий метод – «управління за цілями» застосовується для управління і контролю трудових ресурсів організації.

Управління за цілями. Не всі ресурси однаково легко плануються і контролюються за допомогою бюджетів. Для трудових ресурсів популярним методом управління, що має потенційні можливості об'єднати планування і контроль у складній галузі людських ресурсів, є управління за цілями (зазвичай у скороченому вигляді МВО).

Крім того, МВО – ще й спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника.

Процес управління за цілями складається з чотирьох етапів (рис. 8.2).

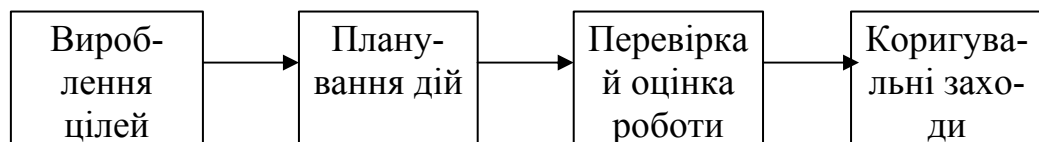


Рис. 8.2. Етапи процесу управління за цілями

1-й етап - вироблення цілей. Після вироблення цілей для організації і для вищого керівництва ці цілі формуються для працівників наступного рівня в спадному порядку за цілями командування.

Підлеглі керівники повинні брати активну участь у виробленні своїх власних цілей, базуючи їх на цілях своїх начальників. Це могло б бути реалізоване на нарадах у відділах, де підлеглі обговорюють цілі підрозділів і перспективи на майбутній рік.

На основі отриманої інформації кожен підлеглий міг би підготувати набір контрольних показників робочого підрозділу. Потім керів-

ник відділу розглянув би цілі цих підрозділів з кожним підлеглим і забезпечив їх ув'язку.

Коли здійснено процес вироблення мети, необхідний двосторонній обмін інформацією.

2-й етап - планування дій. Є важливим етапом МВО. Планування дій пов'язане з визначенням того, що, хто, коли, де і скільки потрібно для досягнення цієї мети. Це практичний спосіб створення сполучної ланки між постановкою цілі й програмою реалізації.

Розробка планів дій дає такі переваги:

- оцінка практично можливих досягнень цілі;
- виявлення зон потенційних проблем і несподіваних наслідків;
- полегшення пошуку кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей;
- забезпечення основи для оцінки витрат та розробка бюджетів, календарних планів і ресурсів;
- визначення того, які робочі відносини та підтримка потрібні;
- виявлення непередбачених обставин, які слід враховувати для досягнення цілей.

Етап планування дій розбивається на шість стадій:

- визначення основних завдань та заходів для досягнення цілі;
- встановлення взаємозв'язку між основними видами діяльності (складання календарного плану);
- уточнення ролей і відносин, делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінка витрат часу для кожної основної операції і підоперації;
- визначення ресурсів, необхідних для кожної операції;
- перевірка строків і корекція планів дій.

3-й етап – перевірка і оцінка роботи. Етап перевірки та оцінки настає після закінчення встановленого періоду часу. Його завданням є визначення ступеня досягнення цілей, виявлення проблем і перешкод, визначення причин цих проблем, виявлення особистих потреб й винагорода за ефективну роботу.

4-й етап - коригувальні заходи. Останній етап процесу МВО – коригувальні заходи. Якщо цілі не досягнуті, керівництво, переконавшись у цьому, встановлює точну причину і що необхідно зробити, яких вжити заходів для коригування відхилення.

Якщо цілі досягнуті, процес МВО може починатися заново – з встановлення цілей на майбутній період.

Ефективність програм МВО. Ефективність програм МВО доведена не повністю. Є багато прихильників і є багато результатів, коли МВО дає бажані результати. Але є й негативний досвід.

І все-таки, незважаючи ні на що, МВО слід впроваджувати, тому дослідження показали, що при постановці працівником конкретної мети продуктивність підвищується, тому що працівник має чіткі очікування щодо результату.

Оцінка стратегічного плану. Стратегічний план в міру реалізації, крім контролю за його виконанням, має безперервно оцінюватися і порівнюватися з дійсністю. Коли імпульс з боку керівництва слабшає, слабшає і сам процес.

Оцінка стратегії. Оцінка стратегії виконується шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна здійснюватися системно й безперервно.

При оцінці 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 має організація достатні ресурси для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки й можливості?
5. Чи є стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Існує низка критеріїв як кількісних, так і якісних, які використовуються в процесі оцінки.

Кількісні критерії:

- частка ринку;
- задоволення працівників;
- зростання обсягу продажів;
- чистий прибуток;
- дні, втрачені через страйки;
- курс акцій;
- рівень витрат і ефективність виробництва;
- норма дивідендів;
- рівень витрат і ефективність збуту;
- дохід у роботі на акцію;
- плинність кадрів;
- прибуток на капітал;

- невиходи на роботу;
- виплати за цінними паперами.

Якісні критерії:

- здатність залучити висококваліфікованих менеджерів;
- розширення обсягу послуг клієнтам;
- зниження кількості небезпек;
- поглиблення знань ринку;
- використання можливостей.

Серйозний тиск на оцінку стратегії надає чинник часу і поведінки акціонерів, які вимагають негайних результатів.

Наступною проблемою оцінки стратегії є точність вимірювання.

Для ефективності стратегічного планування необхідний набір стандартизованих критеріїв (рис. 8.3):

1 – визначення стратегії і повідомлення вимірних кількісних цілей підприємства.

2 – оцінка, і у разі потреби, зміна організаційної структури.

3 – розподіл ресурсів по галузях і підрозділах.

4 – встановлення ключових, управлінських завдань.

5 – постановка завдання для окремих частин організації або внесення змін у структуру. Делегування повноважень і встановлення методів координації.

6 – визначення політики як орієнтир для дій.

7 – уточнення цілей окремих керівників.

8 – визначення критеріїв і методів вимірювання результатів діяльності.

9 – створення інформаційної системи для забезпечення адекватних і сучасних даних оцінки бізнесу.

10 – формування системи винагороди, що забезпечує потрібну поведінку.

11 – виховання й освіта керівників відповідно до цінностей і стилю роботи організації.

12 – оцінка результатів окремих недоліків та забезпечення зворотного зв'язку.

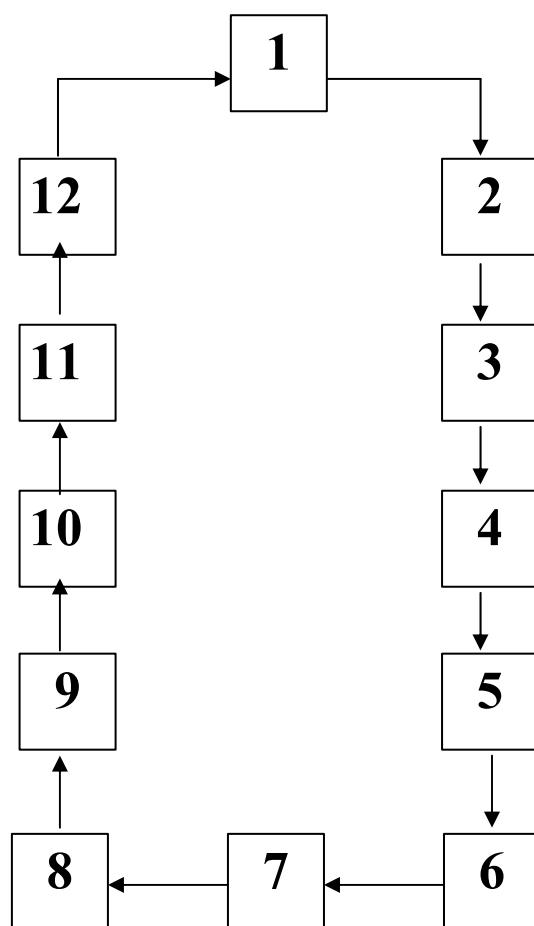


Рис. 8.3. Процес реалізації стратегії

Перевірка відповідності стратегії і структури. Після вибору стратегії і розробки подальшого плану керівництво має провести реальну перевірку структури організації, щоб з'ясувати, чи сприяє вона досягненню загальнофірмових цілей.

Стратегія визначає структуру, а структура з точки зору концепції завжди повинна відображати стратегію.

Найкращою організаційною структурою буде та, яка відповідає розмірам, динамізму, складності та особовому складу організації. У міру розвитку організацій зі зміною їх цілей змінюються їх стратегії і плани. Це має відбуватися і з їх структурою. Одна з основних помилок, яку здійснюють багато фірм, полягає в тому, що нову стратегію вони просто накладають на існуючу структуру фірми. Так не повинно бути. Це формування структури в процесі планування є найбільш важливою стадією успішної реалізації стратегічного плану.

Питання для самоперевірки та обговорення

1. Реалізація стратегічного плану.
2. Пояснити схему на 16 блоків.
3. Для чого потрібна політика та процедури?
4. Для чого потрібні процедури та правила?
5. Тактика та все про неї.
6. Що таке бюджет і для чого він потрібен?
7. Управління за цілями та етапи цього процесу
8. Оцінка стратегічного плану

Тести до теми 8

1. Скільки блоків містить у собі розширена схема стратегічного планування?
А. 15
Б. 14
В. 17
Г. 16
2. Що не є характеристикою тактичних планів?
А. Тактичні розробляють на розвиток стратегії.
Б. Тактика, як правило, розробляється на рівні середньої ланки керівництва.
В. Тактика розрахована на більш короткий термін часу, ніж стратегія.
Г. Тактика це довгострокова стратегія.
3. Назвіть основні етапи розробки стратегії.
А. Тактика.
Б. Політика.
В. Накази.
Г. Процедури.
4. Дайте точне формулювання бюджету згідно з підручником Мескона.
А. Бюджет – це метод розподілу ресурсів, виражених у кількісній формі.

Б. Бюджет – це метод розподілу ресурсів для досягнення цілей організації.

В. Бюджет – це метод розподілу ресурсів для досягнення цілей, виражених кількісно.

Г. Бюджет – це метод розподілу ресурсів, виражених у кількісній формі, для досягнення цілей, також виражених кількісно.

5. Що не є етапом складання бюджету?

А. Пояснення вищим керівництвом загальних цілей фірми.

Б. Підготовка відділами й підрозділами оперативних кошторисів на 1,2 квартали.

В. Аналіз і перевірка вищим керівництвом пропозицій згідно з бюджетом і переробка відділами бюджетів згідно із зауваженнями керівництва.

Г. Переробка бюджетів вищим керівництвом.

6. Для яких цілей використовується метод управління за цілями?

А. Для контролю виконання бюджету.

Б. Для планування матеріальних ресурсів.

В. Для планування людських ресурсів.

Г. Для розробки бюджету підприємства.

7. Який етап не належить до процесу управління за цілями?

А. Вибір цілей.

Б. Планування дій.

В. Перевірка та оцінка роботи.

Г. Розробка проміжного бюджету.

8. Чи потрібно перевіряти структуру організації при зміні стратегії?

А. Не завжди.

Б. Не потрібно.

В. Потрібно обов'язково.

Г. Потрібно тільки після істотної зміни стратегії.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Кузьмін, О. С. Основи менеджменту : підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., випр. та допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
2. Кузьмін, О. С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-тє вид., допов. і переробл. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка» ; Інтелект-захід, 2007. – 384 с.
3. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Изд-во «Дело», 2002.
5. Економіка та менеджмент : навч. посіб. – Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1996. – 828 с.
6. Гірняк, О. М. Менеджмент : підруч. для студентів вищих навчальних закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановский. – Львів : «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. Кириченка. – Київ : Знання, 2005. – 493 с.

Додаткова

1. Пушкар, Р. М. Менеджмент. Теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2005.
2. Яцківський, Л. Ю. Загальний курс транспорту : навч. посіб. / Л. Ю. Яцківський, Д. В. Зеркалов. – Київ : Арістей, 2007. – 544 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2004. – 544 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарика, 1998. – 528 с.
5. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ, 2003.
6. Хміль, Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ, 2003.
7. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організації / Ф. І. Хміль. – Львів, 2003.

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Бараш Юрій Савелійович

Менеджмент

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
залізничного транспорту

У двох частинах
Частина 1

Редактор *О. О. Котова*
Комп'ютерна верстка *Ю. С. Бараш*

Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$. Ум. друк. арк. 4,71. Обл.-вид. арк. 4,82.
Тираж 300 пр. Зам. №

Дніпропетровський національний університет
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1315 від 31.03.2003 р.

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
Дніпропетровський національний університет
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна,
вул. Лазаряна, 2, Дніпропетровськ, 49010