

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**З ДИСЦИПЛІНИ: „ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ“
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

ДЛЯ СТУДЕНТІВ ДЕННОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 0502 "АВТОМАТИКА ТА УПРАВЛІННЯ"
НАПРЯМУ ПІДГОТОВКИ 6.050201 „СИСТЕМНА ІНЖЕНЕРІЯ"
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 0507 "ЕЛЕКТРОТЕХНІКА ТА ЕЛЕКТРОМЕХАНІКА"
НАПРЯМУ ПІДГОТОВКИ 6.050702 „ЕЛЕКТРОМЕХАНІКА"

УКЛАДАЧ: К.Е.Н. КАСАТОНОВА ІА.

ЗМІСТ

1. Поняття і сутність менеджменту	3
1.1 Поняття "менеджмент" і необхідність управління організаціями	
1.2 Менеджмент як вид професійної діяльності	
1.3 Еволюція управлінської думки	
2. Принципи, методи та функції менеджменту	7
2.1 Принципи менеджменту	
2.2 Методи менеджменту	
2.3 Функції менеджменту	
3. Планування у підприємстві	10
3.1 Сутність планування як функції управління	
3.2 Цілі управлінського планування	
3.3 Стратегічне планування	
4. Організація як функція управління	13
4.1 Сутність функції організації	
4.2 Основи теорії організації	
4.3 Основи організаційного проектування	
4.4 Типи організаційних структур управління	
4.5 Управління організаційними змінами	
5. Мотивація як функція менеджменту	22
5.1 Поняття і сутність мотивації.	
5.2 Змістовні теорії мотивації	
5.3 Процесні теорії мотивації	
6. Контроль як функція менеджменту	24
6.1 Параметри ефективної системи контролю	
6.2 Поняття та процес контролю	
7. Прийняття управлінських рішень	26
7.1 Основи теорії прийняття рішень	
7.2 Процес прийняття рішень	
7.3 Методи обґрунтування управлінських рішень	
8. Комунікації	31
8.1 Процес комунікації	
8.2 Міжособові та організаційні комунікації	
8.3 Управління комунікаційними процесами	
9. Лідирування	34
9.1 Поняття і сутність лідирування	
9.2 Поведінкові теорії лідирування	
9.3 Ситуаційні теорії лідирування	
Рекомендована література.....	36

ТЕМА 1. Поняття і сутність менеджменту

План лекції

1. Поняття "менеджмент" і необхідність управління організаціями.
2. Менеджмент як вид професійної діяльності.
3. Еволюція управлінської думки.

Вступна частина.

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Аби з'ясувати сутність менеджменту на нього треба подивитись з різних точок зору: з філологічної; з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності; з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Все це визначає логіку викладання матеріалу в першій темі. Спочатку з'ясуємо причини, які обумовлюють необхідність управління будь-якою організацією. Далі розглянемо сучасні підходи до визначення поняття «менеджмент». З'ясуємо, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. І, нарешті, розглянемо, як виникла і розвивалася наука управління.

1. Поняття "менеджмент" і необхідність управління організаціями

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

- "управління";
- "менеджмент";
- "адміністрування";
- "керування" тощо.

"**Управління**" - це сукупність цілеспрямованих дій по забезпеченню сумісної праці, направленої на використання комплексу ресурсів..

"**Менеджмент**" - це сукупність видів управлінської діяльності, направлених на ефективне результативне використання ресурсів для досягнення певної сумісної мети. У *практичній діяльності менеджмент* виступає як процес, в якому людина або колектив, виконуючи функції управління, забезпечує досягнення певного результату.

"**Адміністрування**" - поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

"**Керування**" - поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Отже, аби усвідомити сутність категорії "менеджмент", перш за все слід з'ясувати, що таке організація, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

За визначенням Ч.Бернарда: "**Організація** - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей".

Всі організації мають загальні для них *характеристики*.

1) всі організації використовують п'ять основних видів ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- матеріальні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси,
- тимчасові ресурси.

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Розподіл праці - це розподіл загальної роботи в організації на її складові частини, за рахунок чого формуються окремі підрозділи організації (відділи, цехи, виробництва, ділянки тощо).

2 . Менеджмент як вид професійної діяльності

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. Процес управління завжди направлений на людину і здійснюється людиною. Виконавці покликані забезпечувати здійснення процесу управління, брати участь в підготовці і реалізації рішень. Керівник наділений **повноваженнями** ухвалювати **управлінські рішення**.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, **менеджер** - це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджер - це фахівець, що професійно здійснює процеси управління в конкретній області діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних *компонентів внутрішнього середовища* організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу включає наступні компоненти: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні компоненти менеджменту:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація

Менеджер може:

- 1) керувати будь-якою з них (або її частиною);
- 2) керувати кількома одразу;
- 3) керувати всією організацією в цілому.

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють *три рівні менеджменту*: вищий, середній, нижчий.

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загально корпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій,

напряжків досліджень та розробок тощо. Менеджери вищого рівня забезпечують інтереси і потреби власників, розробляють стратегію і політику організації, здійснюють загальне і поточне регулювання процесів.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Менеджери нижчого рівня здійснюють керівництво безпосередньо виконавцями і забезпечують ефективну роботу керованих об'єктів. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів. Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

3. Еволюція управлінської думки

Впродовж однієї лекції можна лише стисло охарактеризувати основні етапи та досягнення у процесі розвитку науки управління. Тим, хто цікавиться менеджментом має бути корисним ознайомитися з його еволюцією більш докладно, оскільки:

- 1) навіть обмежені відомості можуть допомогти оцінити чисельні ідеї та підходи у розвитку управління;
- 2) знайомство з історією управлінської думки дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент».

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують ще одне тисячоліття, але до середини 19 століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині 19 століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувався у США. Це пояснюється такими обставинами:

- 1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;
- 2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;
- 3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху. Найбільш чітко "універсальні принципи управління" сформулював А. Файоль. М. Вебер сформулював "концепцію ідеальної бюрократії".

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л. Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, Д. МакГрегорі, Ф. Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків. Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні. Основний внесок цієї школи в теорію управління - це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан «джунглями теорій менеджменту». Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напрямку створити якусь завершену теорію менеджменту. Поведінковий та кількісний підходи не еквівалентні усьому полю менеджменту. Це скоріше інструменти, які має використовувати менеджер.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління).
2. Системний підхід. Її представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління.
3. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації.

ТЕМА 2. Принципи, методи та функції менеджменту

План лекції

1. **Принципи менеджменту.**
2. **Методи менеджменту.**
3. **Функції менеджменту.**

1. Принципи менеджменту

Принципи керівництва підприємством визначають вимоги до системи, її структури та процесу управління, які саме і визначають правила поведінки менеджера.

Принципи менеджменту – це загальні ідеї, закономірності і правила поведінки керівників організацій по виконанню управлінських функцій.

Вперше принципи раціонального керування були сформовані у 1912 році американським менеджером Г. Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Файоль виказував думку, що кількість принципів керівництва необмежена.

Принципи менеджменту поділяються на загальні та конкретні (спеціальні).

Загальні принципи:

- *Пристосування* (менеджмент розробляє начебто керівництво до дії всіх працюючих у підприємстві робітників);
- *Системності* (менеджмент охоплює всю систему з урахуванням зовнішніх та внутрішніх взаємозв'язків);
- *Багатофункціональності* (менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні - ресурси, послуги; функціональні – організація праці; результативні – досягнення кінцевої мети);
- *Інтеграції* (всередині системи повинні поєднуватися різні способи відносин і погляди працівників, а за межами може відбуватись поділ на свої міри);
- *Орієнтації на цінність* (менеджмент враховує загально визнані цінності людства – чесність, прозорість відносин, доброзичливість, співвідношення ціни та якості товару або послуги).

Конкретні (спеціальні) принципи:

- *Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації у керуванні* (оптимальне розподілення повноважень при прийнятті управлінського рішення, тобто делегування повноважень);
- *Колегіальність* (розробка колективного рішення на підставі думки керівників різного рівня);
- *Наукове обґрунтування управління* (всі управлінські дії повинні враховувати наукові методи та підходи);
- *Плановості* (встановлення основних шляхів розвитку та планування економічних та соціальних задач на майбутнє);
- *Поєднання повноважень і відповідальності за них* (кожний працівник має свої функціональні повноваження, несе за них відповідальність та повинен періодично рапортувати за їх виконання);
- *Приватна автономія* (професійна свобода, свобода конкуренції, свобода договорів);
- *Ієрархічності та зворотного зв'язку* (передача права прийняття рішення з вищих рівнів управління на нижчі та за каналами зворотного зв'язку інформація передається з нижнього рівня на вищий);
- *Мотивація* (система заохочувань та зауважень, врахування непередбачуваних обставин, доплати та надбавки);
- *Демократизація управління* (врахування коефіцієнта трудової участі у підприємстві);
- *Державна законність* (організаційно-правова форма підприємства повинна відповідати державному законодавству);

- *Цілісність об'єкта та суб'єкта управління* (передбачає управління як процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління);
- *Стійкості та мобільності системи* (при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна мати великих змін).

2. Методи менеджменту

Реалізація розглянутих принципів менеджменту виконується шляхом застосування різних методів.

Методи менеджменту – це сукупність прийомів і способів впливу на управляємий об'єкт для досягнення поставлених підприємством цілей.

Класифікація методів менеджменту:

1. *Організаційно-адміністративні методи* — передбачають координацію діяльності підлеглих шляхом організаційного регламентування, нормування, організаційно-методичного інструктування та проектування:
 - 1.1 обов'язкові (устав, наказ, розпорядження);
 - 1.2 погоджуючі (консультація, компроміс);
 - 1.3 рекомендаційні (роз'яснення, порада, бесіда);
2. *Економічні методи* — передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення;
 - 2.1 хозрозрахунок;
 - 2.2 ціноутворення;
 - 2.3 фінансування;
 - 2.4 аналіз;
 - 2.5 розробка планів.
3. *Соціально-психологічні методи* — формування в колективі гарного клімату, завдяки якому моливо вирішувати виховні, організаційні і економічні задачі;
4. *Самокерування* — це демократизація керування, яка забезпечує робітникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень, впливати на діяльність підприємства.

3. Функції менеджменту

Функції менеджменту – діяльність, необхідна для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління..

Продуктово-виробничі функції - діяльність, що забезпечує товарний вихід аналізованої системи.

Функції розвитку - функції, за допомогою яких об'єкт або інші функції створюються заново (наприклад, технічний розвиток, розвиток кадрів, соціальний розвиток і так далі).

Функції забезпечення - діяльність, що забезпечує організацію необхідними ресурсами для підтримки всіх функцій (наприклад, матеріально-технічне постачання, інформаційне забезпечення, енергетичне забезпечення і так далі).

Основні функції менеджменту:

1. **Планування** - розробка програм розвитку організації з визначенням кількісних, якісних та часових показників.
2. **Організація** — це структура системи у вигляді взаємодій, прав, цілей, ролей, видів діяльності і інших факторів, коли люди об'єднані загальним трудом.
3. **Мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають кордони і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети.
4. **Контроль** - процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей, який складається

з трьох самостійних етапів: визначення стандартів; зіставлення фактичних результатів із стандартами; проведення заходів, що коректують зіставлення даних обліку з плановими показниками.

5. Комунікації — процеси взаємодії людей в оточуючому середовищі, специфіка їх поведінки по відношенню одна до одної.

6. Прийняття рішень - свідомий вибір напряму дій з наявних альтернатив, що скорочують розриви між фактичним і бажаним станом системи. Даний процес включає багато різних елементів, але неодмінно присутні такі елементи як проблеми, цілі, альтернативи і рішення. Ухвалення рішень - єдиний процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції.

7. Управлінський облік — впорядкована система виявлення, виміру, збору, реєстрації, інтерпретації, узагальнення, підготовки і надання важливої для ухвалення рішень по діяльності підприємства інформації і показників для управлінської ланки внутрішніх користувачів та керівників.

ТЕМА 3. Планування в організації

План лекції:

- 1. Сутність планування як функції управління.**
- 2. Цілі управлінського планування.**
- 3. Стратегічне планування.**

1. Сутність планування як функції управління

Аби спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на закладі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування: планування - це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Планування - є первісною з поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій* планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації. Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів:

1. Встановлення цілей діяльності організації, які визначають очікуваний або бажаний стан організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації - безпосереднє опрацювання шляхів, якими організація досягатиме очікуваних результатів.

Надання стратегії конкретної форми - це впровадження стратегії перетворення стратегії у конкретні дії організації. Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів. На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації.

Найчастіше з них використовують такі:

- 1) за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- 2) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
- 3) за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани - це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани - це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові плани - це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Довгострокові плани - це плани розраховані на перспективу 3-5 років,. Ці плани мають

враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них. **Завдання** - це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири - це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4 % за рік).

2. Цілі управлінського планування

Мета - це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним вимогам:

- цілі мають бути конкретними та вимірюваними;
- цілі мають бути зорієнтованими у часі;
- цілі мають бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;
- цілі мають бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними;
- цілі мають бути сформульованими письмово.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Глобальна мета - характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства. Глобальна мета - це уявлення про суспільне призначення організації.

Місія організації – основна загальна мета, яка відповідає на питання, для чого існує цей бізнес, деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

Задачі організації - це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для даної організації шляхи реалізації місії. Організації, як правило, встановлюють декілька задач. Встановлення цілей є першою фазою в процесі планування. Тому ефективність планування багато в чому залежить від якості реалізації цієї фази. Будь-яке управління передбачає досягнення цілей - і в цьому контексті є цільовим.

Цільовий підхід до управління знайшов вираз у декількох концепціях: "управління за результатами", "програмно-цільове управління", "стратегічне управління" тощо.

3. Стратегічне планування

У широкому розумінні стратегія - це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії.

Стратегія - це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Як впливає розробка стратегії на результативність діяльності організації? Аби вижити у світі бізнесу необхідно завжди "озиратися" навкруги: спостерігати за змінами середовища, бачити, що роблять інші, та у разі необхідності вміти пристосуватися до змін. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у розробці стратегії. Якщо в організації за таких умов відсутня єдина стратегія, не виключено, що різні підрозділи організації прийматимуть суперечливі та неефективні рішення. Щоб уникнути такої ситуації і опрацьовується стратегія.

Основними елементами, з яких складається *стратегія* є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

Сфера стратегії - це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували би як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли би організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів - це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало - або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги - це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Синергія - це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

ТЕМА 4. Організація як функція управління

План лекції

1. Сутність функції організації.
2. Основи теорії організації.
3. Основи організаційного проектування.
4. Типи організаційних структур управління.
5. Управління організаційними змінами.

1. Сутність функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація - це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність - це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є (докладніше вони розглядаються у третьому питанні лекції):

- а) розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;
- в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);
- д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

- 1) ступенем складності;
- 2) ступенем формалізації,
- 3) ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації. Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що - ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

2. Основи теорії організації

За критерієм часу в розвитку теорії організації виділяють :

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги **неокласичної (поведінкової)** теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно - соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А. Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення "універсальних принципів управління", дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації. Сучасна теорія організації (ситуаційний підхід в теорії організації) розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, деякого вона має пристосуватися. На відміну від класичного та неокласичного підходів сучасна теорія ґрунтується на тому, що не існує найкращої, ідеальної структури або моделі до якої мають прагнути всі організації. *Кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації.*

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

- 1) технологію;
- 2) розміри організації;
- 3) середовище;
- 4) стратегію.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і непрямо (опосередковано), тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Технологія. У широкому розумінні технологія - це процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки). Таке розуміння технології дозволяє використовувати цю категорію для характеристики будь-якої організації, а не лише виробничої.

Розміри організації. *Вчені Астенського університету з Бірмінгему* вивчали широке коло організацій з метою визначення впливу технології та розмірів фірми на її структуру. За результатами своїх досліджень вони прийшли до таких висновків:

1. Технологія чинила сильний вплив на структурні характеристики тільки в малих фірмах.
2. В великих фірмах тісний зв'язок між технологією та структурою зникає. Сильніший вплив на структуру в цьому випадку чинили розміри організації.

Дійсно, з точки зору теорії, збільшення розмірів організації означає поглиблення процесів розподілу праці (спеціалізація). Отже для забезпечення необхідного рівня координації діяльності робітників потрібна більша кількість менеджерів.

Ускладнення організацій збільшує кількість проблем для вищої ланки керівників.

Виникає потреба у використанні формалізованих регуляторів (правил, стандартних операційних процедур тощо). Більше того, вищі менеджери мають передавати все більше і більше своїх функцій менеджерам нижчого рівня. Прийняття рішень стає все і більш децентралізованим. Але чи є цей сценарій завжди реалістичним? Чи можемо ми сказати, що збільшення розмірів організації завжди призводить до більшої формалізації і децентралізації? Чи існує між ними функціональна залежність?

Середовище. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:

- 1) складність середовища - визначається кількістю його компонент, які впливають на функціонування організації та інтенсивністю взаємодії між ними;
- 2) динамічність середовища - характеризується кількістю змін середовища в одиницю часу та подібністю змін;
- 3) невизначеність середовища - визначається кількістю інформації про компоненти та зміни в середовищі, а також якістю та визначеністю такої інформації.

Перше достатньо глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою було проведено *Т. Барнсом і Дж. Сталкером*. Вони ідентифікували два крайніх типа середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни).

Далі вони встановили, що організації, які функціонують в стабільному середовищі звичайно мають структуру, яка відрізняється від структури, що мають організації в нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур дістали назву відповідно механістичної та органічної.

Механістична структура - дуже схожа на бюрократичну модель М. Вебера. Функціонуючи в умовах стабільного середовища, організації структурують свою діяльність передбачуваними шляхами - через правила, спеціалізацію робіт та централізацію влади. Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни у середовищі вимагають і більш високого рівня її рухливості (гнучкості). Концепцію Барнса і Сталкера розвинули професори Гарвардського університету *Лоуренс і Лорш*. Вони погоджувалися з тим, що фактори середовища впливають на структуру, але вважали, що такий вплив не може бути однаковим на різні структурні одиниці однієї і тієї самої організації. Вони висунули гіпотезу, а потім і довели, що кожний структурний підрозділ організації має своє власне унікальне середовище, відповідно до якого і повинна здійснюватися його організаційна побудова.

Стратегія. Вплив стратегії на організаційну структуру досліджувався багатьма вченими і перш за все Альфредом Чандлером та Генрі Мінцбергом. Вивчаючи діяльність великих корпорацій. *І. Чандлер* дійшов висновку, що вибраний компанією напрямок стратегії впливає на структуру, але такий вплив, як правило, не можна назвати прямим. Стратегія визначає такі параметри як місію організації, її цілі і спосіб їх досягнення засоби пристосування до зовнішнього середовища, і вже через них впливає на структуру.

3. Основи організаційного проектування

З практичної точки зору реалізація функції організації, тобто процес організаційного проектування, складається з взаємопов'язаних етапів. Розглянемо кожен з них більш докладно.

1. **Розподіл праці** - це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей. Фактично це є спеціалізацією.

З практичної точки зору спеціалізація означає з'ясування сутності та змісту кожної роботи в організації. Цей процес називається проектуванням робіт в організації та має такі конкретні результати:

- специфікації робіт;
- посадові інструкції;

- кваліфікаційні характеристики.

Процес проектування робіт складається з двох стадій:

- а) аналіз робіт (аналіз виробничих операцій);
- б) власне проектування робіт.

В процесі аналізу робіт необхідно отримати інформацію про такі три основні аспекти роботи:

- 1) про зміст роботи, тобто про задачі та види діяльності, які мають виконуватися в її межах;
- 2) про вимоги, які ставляться до роботи (освіта, досвід, стаж роботи, наявність відповідного ступеня, ліцензії, навичок, здібностей тощо);
- 3) про середовище, у якому вона здійснюється (умови праці, ступінь відповідальності, ступінь контролю за виконанням з боку начальника, ступінь припустимої помилки тощо).

Проектування робіт - це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

В процесі проектування потрібно визначити дві ключові характеристики роботи:

- а) обсяг роботи (кількість різних операцій та/або задач, які виконуються одним робітником та частота їх повторення);
- б) змістовність роботи - це відносний ступінь того впливу, який робітник може здійснити на саму роботу або на її середовище, а саме на:
 - самостійність в плануванні та виконанні роботи;
 - самостійність у визначенні ритму роботи;
 - участь у прийнятті рішень тощо.

Термін "проектування робіт" з'явився в надрах класичної школи менеджменту. Багато з ранніх ідей науки управління оберталися навколо проектування робіт з точки зору максимального використання переваг спеціалізації.

З розвитком та удосконаленням виробництва все більш почали виявлятися негативні сторони спеціалізації. Виникла потреба змінити традиційну спрямованість проектування робіт. Разом з тим з'явився і новий термін "перепроєктування робіт" або "реорганізація робіт".

2. Департаменталізація - це процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо). Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька базових схем департаменталізації (див. рис.4.9):

- функціональну департаменталізацію - за основними функціями управління в організації;
- продуктову департаменталізацію - за окремими видами продуктів, що виробляються фірмою;
- територіальну департаменталізацію - за географією фізичного розташування окремих підрозділів фірми;
- департаменталізація, орієнтована на споживача - за принципом задоволення потреб найвагоміших та значущих для організації споживачів.

Кожний із зазначених способів групування обумовлює виникнення проблем координаційного характеру, оскільки має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається змішування базових схем департаменталізації, тобто використовуються різні способи групування для підрозділів, які знаходяться навіть на одному організаційному рівні.

Після відокремлення окремих підрозділів здійснюється наступний етап організаційного процесу.

3. Делегування повноважень - це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме

вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей та здібностей керівника (одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню всією організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- *передавання повноважень* (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- *прийняття відповідальності* (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- *підзвітність* (це вимога до підлеглого, який, використовуючи свої повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику).

Делегування призводить до позитивних наслідків за умови зваженого узгодження цих трьох складових, які утворюють "піраміду управління".

Відповідальність та повноваження мають бути збалансованими з підзвітністю:

а) за допомогою заохочення у випадках позитивного результату виконання завдання;

б) за допомогою покарання - у випадках негативного результату виконання завдання. Разом з тим слід зауважити, що підлеглий ніколи не буде нести повної відповідальності за результати дорученої справи, оскільки за неї в цілому відповідає той, хто передає свої повноваження.

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається "скалярним принципом організації". Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) - це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Сутність штабних посадових зв'язків полягає у їх дорадчому характері.

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. При цьому слід зауважити, що функціональні повноваження є обмеженою формою повноважень. Вони охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Разом з тим, така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника має одразу двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто спричинює конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4. **Діапазон контролю.** Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається кількістю співробітників організації безпосередньо підлеглих одному керівникові.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації:

- 1) в менеджмент вкладається все більше коштів у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;
- 2) ускладнюються зв'язки між окремими підрозділами, ускладнюється спілкування,

викривлюється інформація;

3) ускладнюються процеси планування і контролю.

5. **Механізми координації.** Аби організація функціонувала як єдиний організм, необхідно налагодити взаємодію між створеними організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт - це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється:

1) або шляхом підпорядкування (вертикальна координація);

2) або шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (горизонтальна координація).

Вертикальна координація ґрунтується на вказівках, які проходять по ланцюгу команд. В межах вертикальної координації менеджер узгоджує роботу своїх підлеглих. Одночасно робота даного менеджера узгоджується його начальником з роботою паралельних підрозділів. На практиці вертикальна координація реалізується:

1) шляхом *прямого контролю* (надання керівникові повноважень розподіляти завдання та контролювати їх виконання), тобто через використання ієрархії управління;

2) шляхом *стандартизації* діяльності, тобто через визначення способу, за допомогою якого операція (завдання, дія) повинні бути виконані.

Стандартизація здійснюється через застосування: правил; стандартних операційних процедур; опрацювання графіків роботи.

Горизонтальна координація ґрунтується на взаємних контактах співробітників, які знаходяться на одному рівні в ієрархічній структурі. Горизонтальна координація здійснюється у чотирьох основних формах

1) взаємодопомога;

2) оперативні групи (тимчасові робочі групи);

3) комісії (постійні робочі групи);

4) збори за участю співробітників різних підрозділів організації

4. Типи організаційних структур

Завдання менеджера в процесі організації полягає в тому, аби надати усім компонентам організації такої форми та об'єднати їх таким чином, аби фірма являла собою одне ціле і функціонувала цілеспрямовано. Саме тому, в будь-якій фірмі існує певна підпорядкованість поміж її складовими частинами та рівнями менеджменту, чіткий розподіл влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

- лінійна,
- лінійно-штабна організаційна структура;
- функціональна організаційна структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- дивізійна організаційна структура;
- матрична організаційна структура;
- та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс

робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги лінійної оргструктури.

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).
- *Недоліки* лінійної оргструктури:
 - необхідність високої кваліфікації керівників;
 - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
 - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

Функціональна організаційна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями. Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розвантаження вищого керівництва.
- *Недоліки* функціональної оргструктури:
 - можливість отримання суперечливих вказівок;
 - порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності);
 - складність контролю;
 - недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Із схеми випливає, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок:

- 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй

ієрархічності;

- спеціалізація функціональних керівників.
- *Недоліки* лінійно-функціональної структури:
- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Дивізійна організаційна структура. Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

Перехід до дивізійної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Переваги дивізійної оргструктури:

- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);
- внутрішньо фірмова конкуренція.

Недоліки дивізійної оргструктури:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Дивізійна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектною групи (див. рис.4.16).

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі "боротьби за владу" між функціональними керівниками і керівниками проектів.

5. Управління організаційними змінами

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами. Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні. *Зовнішні* - пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше - зі змінами в компонентах цього середовища:

- економічній ситуації,
- державному регулюванні,
- технологічній складовій,
- міжнародних аспектах,
- соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища:

- конкуренти,
- споживачі,
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому: частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть *приспосовуватися до змін середовища* трьома способами:

- 1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;
- 2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" зміни;
- 3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

Опір організаційним змінам. В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними. Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

- 1) невизначеність Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, знервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;
- 2) власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін;
- 3) різне сприйняття. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;
- 4) відчуття втрати Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колектив, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника.

ТЕМА 5. Мотивація як функція менеджменту

План лекції

1. **Поняття і сутність мотивації.**
2. **Змістовні теорії мотивації.**
3. **Процесні теорії мотивації.**

1. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні - це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають *спонукання* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба - це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого - є наслідком її соціальної життєдіяльності. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання.

Спонування - це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби. Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

2. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія ЕКО Клейтона Альдерфера;
- 3) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

3. Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- 1) сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- 2) очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- 3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесних теорій мотивації в лекції розглядаються такі:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості С. Адамса;
- модель Портера - Лоулера.

ТЕМА 6. Контроль як функція менеджменту

План лекції

1. Параметри ефективної системи контролю.
2. Поняття та процес контролю.

1. Параметри ефективної системи контролю

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових та фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки робітників в організації суттєво обмежені. Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з поміж яких можна виділити такі основні:

1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. Гнучкість. Система контролю повинна бути "спроможною" враховувати зміни та "вміти" пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати "ярлик некомпетентності", говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. Особлива увага виняткам!

9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

10. Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації, досягається встановленням стандарту "якщо-тоді".

2. Поняття та процес контролю

Контроль - це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Розглянемо ґрунтовніше складові **процесу контролю** поведінки робітників в організації.

1. **Стандарти діяльності робітників.** Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. **Вимірювання реального виконання.** В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання. Виділяють 3 основних **підходи до оцінки діяльності виконавців** в організації:

- 1) оцінка за абсолютними стандартами;
- 2) оцінка за відносними стандартами;
- 3) оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію. **Оцінка за відносними стандартами** означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати (вишукувати один за одним) робітників в організації. При цьому, дехто має бути кращим, а дехто - гіршим. Такий метод оцінки не рекомендується використовувати:

- при незначній кількості робітників, діяльність яких оцінюється;
- при незначних відмінностях у результатах роботи підлеглих;
- за ситуації, коли робітник, який високо оцінений за абсолютним стандартом, може бути "найгіршим" за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), тоді оцінку діяльності робітників краще здійснювати за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки виконання, аби зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі виділити так званих "видатних" (найкращих), середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінка діяльності використовується як механізм контролю, тоді зворотній зв'язок (повідомлення робітникові про результати оцінки його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки. (Проблема - повідомлення про погано виконану роботу).

3. **Прямий управлінський контроль поведінки робітників організації.** Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата.

ТЕМА 7. Прийняття управлінських рішень

План лекції

1. Основи теорії прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи обґрунтування управлінських рішень.

1. Основи теорії прийняття рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії "прийняття управлінського рішення": прийняття рішення - це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

- 1) Ступінь ризику - розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик - фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.
- 2) Час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
- 3) Ступінь підтримки менеджера колективом - цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усунути за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
- 4) Особисті якості менеджера - один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.
- 5) Політика організації - у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання - усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту. В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель; 3) ірраціональна модель.

2. Процес прийняття рішень

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує "правила руху" в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень. Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми включає наступні під етапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

- 1) *об'єктивність* - це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:
 - повноти інформації (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
 - точності інформації (ступінь відповідності інформації оригіналу);
 - несуперечливості інформації (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
 - переконливості інформації (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);
- 2) *лаконічність* - це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);
- 3) *актуальність* - це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;
- 4) *своєчасність* - це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;
- 5) *комунікативність* - це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором

підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключеність альтернатив - впливає з визначення категорії "прийняття рішення" як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові "стартові" умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, незалежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться:
 - юридичні обмеження;
 - можливості існуючих технологій;
 - моральні та етичні норми тощо.
- відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
- прийнятність наслідків реалізації альтернативи. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку - це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов'язаних, так і не пов'язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:
 - не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але і побічні результати;
 - не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріжком Роскіним.

Модель Ріка Роскіна має форму дерева рішень, яке містить 4 змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри менеджера до підлеглих,
- важливість прийняття правильного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів.

В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку ("мозковий штурм", конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

3. Методи обґрунтування управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень.

Усі методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи експертні та методи теорії ігор).

Дамо загальну характеристику кожної з наведених груп методів.

1. **Кількісні методи** (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.
 - 1.1 **Аналітичні методи** характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).
 - 1.2 **Методи математичного програмування**. Математичне програмування - це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо.
 - 1.3 **Статистичні методи** ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсійний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.
2. **Якісні методи** використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.
 - 2.1 **Експертні методи прийняття рішень** застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують такі експертні методи:
 - 1) метод простого ранжирування;
 - 2) метод вагових коефіцієнтів.
 - 2.1.1 **Метод простого ранжирування** (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Цифрою 1 позначається найбільш важлива ознака, цифрою 2 - наступна за ступенем важливості і т.д.
 - 2.1.2 **метод вагових коефіцієнтів** (або метод оцінювання). Він полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Таке присвоєння може здійснюватися двома способами:
 - 1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, аби сума всіх коефіцієнтів

дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак - коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці є: прогнозування, платіжна матриця, "дерево рішень".

2.2 Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи. Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття "очікуваного ефекту".

Очікуваний ефект - це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка ймовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

2.3 Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми.

2.4 Теоретико-ігрові методи. В більшості випадків для прийняття управлінських рішень використовується неповна і неточна інформація, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують:

- 1) методи теорії статистичних рішень (ігри з природою);
- 2) методи теорії ігор.

2.4.1 Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

2.4.2 Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника. Докладніше теоретико-ігрові методи розглядаються наприкінці лекції.

2.5 Метод прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

Під прогнозом розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі управління є перед плановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні. До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод. До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

ТЕМА 8. Комунікації

План лекції

- 1. Процес комунікації.**
- 2. Міжособові та організаційні комунікації.**
- 3. Управління комунікаційними процесами.**

1. Процес комунікації

У вузькому розумінні **комунікації** - це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

В теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника - особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача - особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

В процесі комунікації, виділяють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотній зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. **Процес комунікації** починається з формулювання *концепції обміну інформацією*. На цьому етапі відправник вирішує, що конкретно, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) чітко уявляти собі мету такої комунікації (навіщо вона здійснюється і чого він намагається у кінцевому результаті досягти);
- б) чітко усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (чи доречний за теперішньої ситуації обмін даною інформацією з іншою конкретною особою).

2. **Кодування** - це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від:

- здібностей (хисту) відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну;
- ставлення відправника щодо інформації, яка кодується;
- ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал для передавання повідомлення.

Канал комунікації - це засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу

комунікації впливають такі фактори:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу. Для підвищення

результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. Передавання повідомлення по каналу являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). Перешкоди це все те, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера по управлінню комунікаціями багато у чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію. Декодування означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє (усвідомить), що мав на увазі відправник. Проте на практиці така ситуація складається далеко не завжди. Частіше одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше ніж його розумів відправник. До того ж слід враховувати вплив на процес передавання повідомлення різних перешкод (шумів). Все це зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

4. Заключний етап комунікації - це зворотній зв'язок. Його можна розглядати як процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями. В процесі зворотного зв'язку отримувач повідомляє відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач:

- кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику. Відправник, в

свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

2. Міжособові та організаційні комунікації

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін "міжособові комунікації".

Усередині організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття "організаційні комунікації". Виділяють такі основні методи міжособових комунікацій:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація - найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться:

- промови;
- групові дискусії;
- розмови по телефону;
- розповідження чуток тощо.

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. Фільтрація. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник - він фільтрує інформацію. Фільтрація є функцією: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення; в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам. Ступінь зацікавленості в отримуваній інформації визначається його очікуваннями, а, отже, і визначає характер декодування інформації.

3. Речові бар'єри. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище - три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. До організації люди приходять з різних типів середовища. Горизонтальні комунікації між спеціалістами одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону або специфічної технічної мови, яка незрозуміла іншим. У великих організаціях, які мають філіали в різних країнах, використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Все це врешті-решт призводить до виникнення речових бар'єрів.

4. Поганий зворотній зв'язок.

5. Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації.

6. Інформаційні перевантаження. Вони виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію, що отримується. Виникає потреба відсіювати найменш важливу інформацію та залишати тільки найсуттєвішу.

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати дві проблеми:

- по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;
- по-друге, йому слід удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому в процесі комунікації.

ТЕМА 9. Лідирування

План лекції

1. **Поняття і сутність лідирування.**
2. **Поведінкові теорії лідирування.**
3. **Ситуаційні теорії лідирування.**

1. Поняття і сутність лідирування

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера. За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості - здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідирування. Для розуміння сутності лідирування важливо спочатку розібрати такі категорії: повноваження, вплив, влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою.

Чим відрізняються категорії "повноваження" і "влада"? Влада лише частково визначається повноваженнями. Як можна побачити із схеми елементарної одиниці влади вона визначається не стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.

2. Поведінкові теорії лідирування

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

- 1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позицій особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені чисельні дослідження

різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На закладі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно поведінкового підходу до лідирування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

Стиль керування - це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються. Яких саме факторів:

-особистих якостей керівника;

-особистих якостей підлеглих;

-завдань та дій, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль даного конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію X та теорію Y Дугласа Мак-Грегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

3. Ситуаційні теорії лідирування

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідирування - це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідирування показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідирування є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера В моделі Ф. Фідлера виділені три фактори:

1) *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до

керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування даного менеджера. Такий підхід і забезпечує

баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося би працювати (найменш привабливий колега - НПК).

Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф. Фідлера передбачається, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Рекомендована література:

1. Андрушків Є. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. - Львів. Світ, 2005 -295 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Экономика, 2000 - 220 с.
3. Чейз Р. Б., Зквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2001.
4. Мескон М. и др. Основы менеджменте - М.:,1992 - 702 с.
5. Поршнева А. П. Управление инновациями в условиях рынка- М.: РИЦЛО, 1993 - 252 с.
6. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1, 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін,- К.: Видавничий центр "Академія", 2000,- 840 с.
7. Зайцев Н. Економіка промислового підприємства. 3-є изд- М.: ИНФРА-М, 2000,- 358 с.
8. Збірник ігор і задач з дисципліни "Економіка підприємства": Навч. посіб. для ВНЗ/ Шапілова Н.В.-Х.: Консум, 2000-100с.
9. Киперман Г. Економіка підприємства. Словарь.- М.: Юрист, 2000.- 272 с.
10. Мних Є. В., Ференц І. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник- Львів: "Армія України", 2000- 240 с..
11. Пелих А. С. Економіка підприємства. 100 зкзаменационных советов- М.: Март, 2000.- 362 с
12. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник- К: Вікар, 2001-178 с.
13. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление: Учеб. пособие для вузов.- М, 2000.-240с.
14. Економіка підприємства / Под ред. Горфинкеля В. Я.3-е изд- М.: ЮНИТИ, 2001-367 с.
15. Яккока Ли. Кар'єра менеджера. - М.: Прогресе, 1995 - 250 с.

