

4. Функції та методи менеджменту.

4.1. Поняття і значення функцій менеджменту

4.2. Класифікація функцій менеджменту

4.3. Регламентація функцій менеджменту (СРС)

4.4. Методи управління організацією

4.1. Поняття і значення функцій менеджменту

Процес управління - це сукупність безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій .

Функції менеджменту - це відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати певний вплив на управлінський об'єкт в цілях досягнення поставленої задачі.

Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення.

Під **змістом** розуміють дії, які повинні здійснюватися в рамках конкретної функції. Він залежить від:

- типу організації (адміністративна, суспільна),
- розмірів і сфери її діяльності (виробництво, освіта, торгівля, побутові послуги),
- рівня керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній або нижчий),
- ролі керівництва в середині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) і цілого ряду інших факторів.

На основі складу і об'єму робіт по функціям визначають раціональну побудову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють документи організаційного регламентування (положення про служби, посадові інструкції та ін.). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація мають вирішальне значення, оскільки визначають цілі задачі і напрямки діяльності всього апарату управління.

4.2. Класифікація функцій менеджменту

Функції менеджменту в залежності від задач дослідження поділяють за наступними ознаками:

- За змістом процесу управління;
- За приналежністю до сфер виробничо-господарської діяльності;
- За змістом виконуваних робіт і операцій всередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування);
- За приналежністю до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

Функції менеджменту діляться на

- **загальні (універсальні)**, які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління,
- **конкретні (спеціальні) функції**, які передають зміст управління.

Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних - частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту:

- **Планування** - головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.
- **Організація** як функція менеджменту направлена на формування керуючих та керованих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

- **Мотивація** - це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.
- **Контроль** - це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

- **Координація** як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.
- **Регулювання** - це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Спеціальні функції управління :

- 1. Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами** включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організація роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).
- 2. Оперативне планування і управління виробництвом** передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль та регулювання виробництва; проведення нарадів та диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

- 3. Управління технологічною підготовкою** забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції.
- 4. Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням -** забезпечення експлуатаційної готовності відповідних технічних засобів і забезпечення основного виробництва різними видами техніки, енергії, транспортом.

- **5. Прогнозування і техніко-економічне планування** - розробка довгострокових прогнозів, основних розділів бізнес-плану; техніко-економічне обґрунтування напрямків капіталовкладень; визначення економічної ефективності технологічних і технічних рішень; розробка норм і нормативів по праці і заробітній платі; організація контролю за виконанням планових показників і завдань; розробка заходів по стимулюванню діяльності працюючих.
- **6. Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації** - планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

7. **Організація праці і заробітної плати** - вивчення і впровадження ефективних форм організації і систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; нормування усіх видів праці; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, розробка положень про структурні підрозділи і посадові інструкції.
8. **Управління матеріально-технічним забезпеченням** - складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

9. Управління маркетингом : всебічне вивчення ринку і вимог споживачів; дослідження динаміки діючого і потенціального попиту; аналіз кон'юнктури ринку; реклама продукції та послуг; прогнозування цінової політики; планування асортименту продукції, розробка плану маркетингу на підприємстві.

10. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією : розробка планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення в експлуатацію виробничих та інших об'єктів; підготовка проектної документації.

11. Управління фінансовими ресурсами і обліком - : своєчасний облік матеріальних цінностей; складання фінансового плану і розрахунок потреби в коштах; ведення фінансової і статистичної звітності; аналіз фінансового стану підприємства.

12. Охорона праці і техніка безпеки : вхідний інструктаж по техніці безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків з техніки безпеки; контроль за дотриманням законодавчих норм; правил техніки безпеки і виробничої санітарії.

13. **Контроль за якістю праці і продукції** - розробка і вдосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, контроль за додержанням стандартів на вироблену і перероблену продукцію.
14. **Управління господарським обслуговуванням і діловодством** забезпечення нормальних умов для виконання основних функцій.
15. **Управління зовнішньоекономічною діяльністю:** налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, проведення переговорів, розширення експортних поставок та імпорتنих операцій, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

4.4. Методи управління організацією

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Загальнонаукова методологія лежить в основі системи методів, що застосовуються в управлінні. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, соціологічні дослідження тощо.

Системний підхід застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі вирішення, обираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід ґрунтується на дослідженні управлінських проблем у їхньому взаємозв'язку. При цьому використовуються методи дослідження багатьох галузей знань, що також досліджують ці проблеми.

Моделювання є методом вирішення складних управлінських завдань. Воно дає змогу змоделювати ситуацію й дослідити, як вона розвиватиметься під впливом тих чи інших чинників, що діють на систему. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні й функціональні параметри системи, що є суттєвими для цілей вирішення.

Експериментування застосовується в тому разі, коли побудова моделі виявляється неможливою через значну кількість чинників, які впливають на її поведінку. Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, які пропонуються для вирішення завдань організації і, у випадку позитивних результатів, розширити межі їх застосування.

У вивченні та вирішенні управлінських проблем важливу роль відіграє **конкретно-історичний підхід**, відповідно до якого кожне явище має розглядатися в динаміці. Так, розвиток будь-якого об'єкта управління характеризується стадіями його життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що викликає необхідність застосування для їх вирішення найадекватніших методів.

Методи соціологічних досліджень знайшли широке застосування у вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємовідносин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження й самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація дає змогу менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на ті чи інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються **конкретними або специфічними методами**.

Вони поділяються на три групи:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

1. Група **методів управління функціональними підсистемами організації** тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як *маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом* тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань.

2. Методи виконання функцій управління передбачають дії з планування, організовування, мотивації, координації та контролю.

Планування здійснюється при використанні методів екстраполяції, створення сценаріїв, розумової атаки, факторного аналізу, експертної оцінки, побудови «дерева» рішень та ін.

Організація ґрунтується на методах, які враховують потреби й мотивації людей, що працюють в організації. Їх можна поділити на три групи: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні.

Методи мотивації включають усі види і форми спонукання людей до праці: оплату праці, системи преміювання, участь у прибутках, моральне стимулювання, просування по службі, надання ширших повноважень тощо.

Методи координації мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських).

Методи, що застосовуються під час виконання **функції контролю**, залежать від характеру контрольних операцій і також ґрунтуються на зібраній інформації про стан керованого об'єкта.

Статистичний облік використовує методи збору, обробки та узагальнення інформації про організацію та її підрозділи за певний період часу;

бухгалтерський облік – методи, що забезпечують щоденну фіксацію руху фінансових коштів, матеріальних засобів, продукції, праці тощо;

оперативно-виробничий облік – методи збору інформації про перебіг виробничої діяльності в цехах, на дільницях та в інших структурних підрозділах.

3. Методам прийняття управлінських рішень буде присвячена наступна лекційна тема