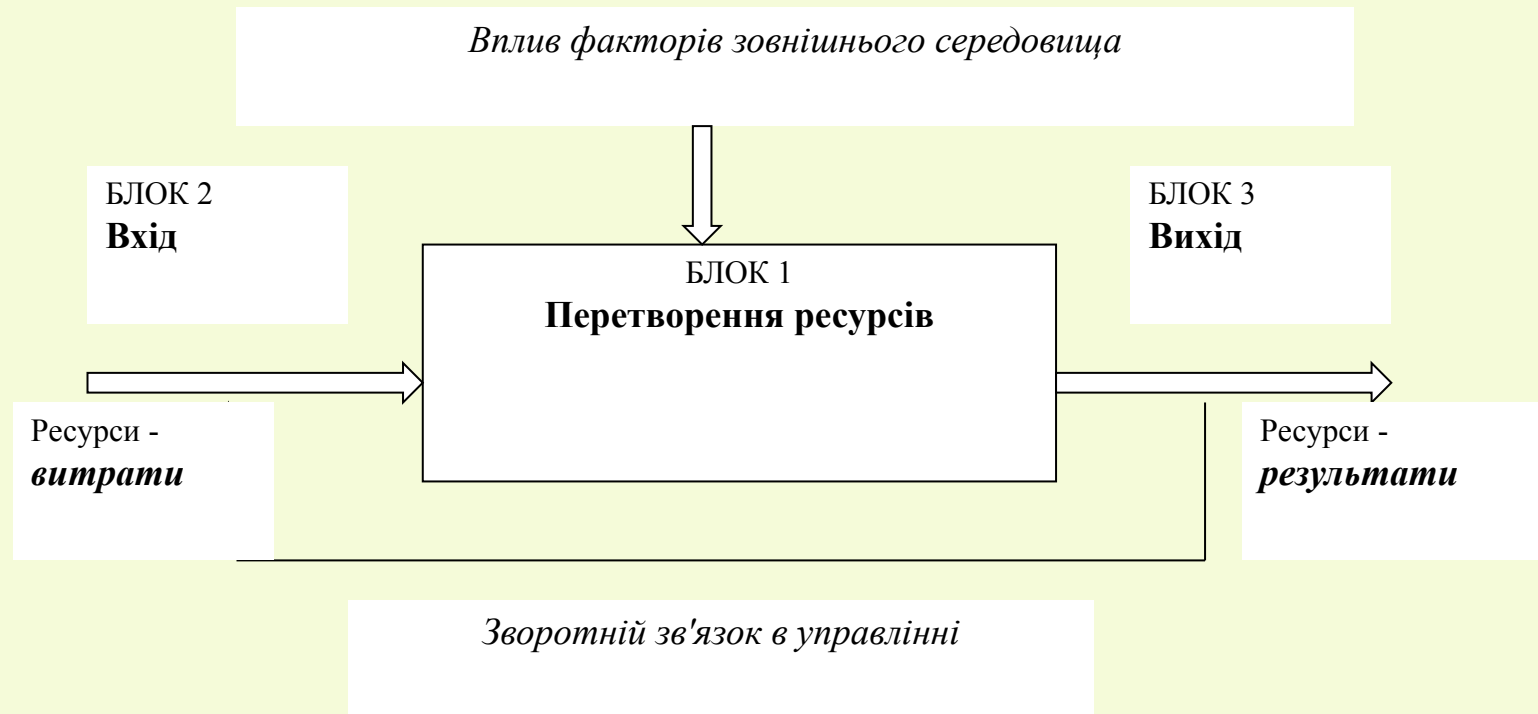
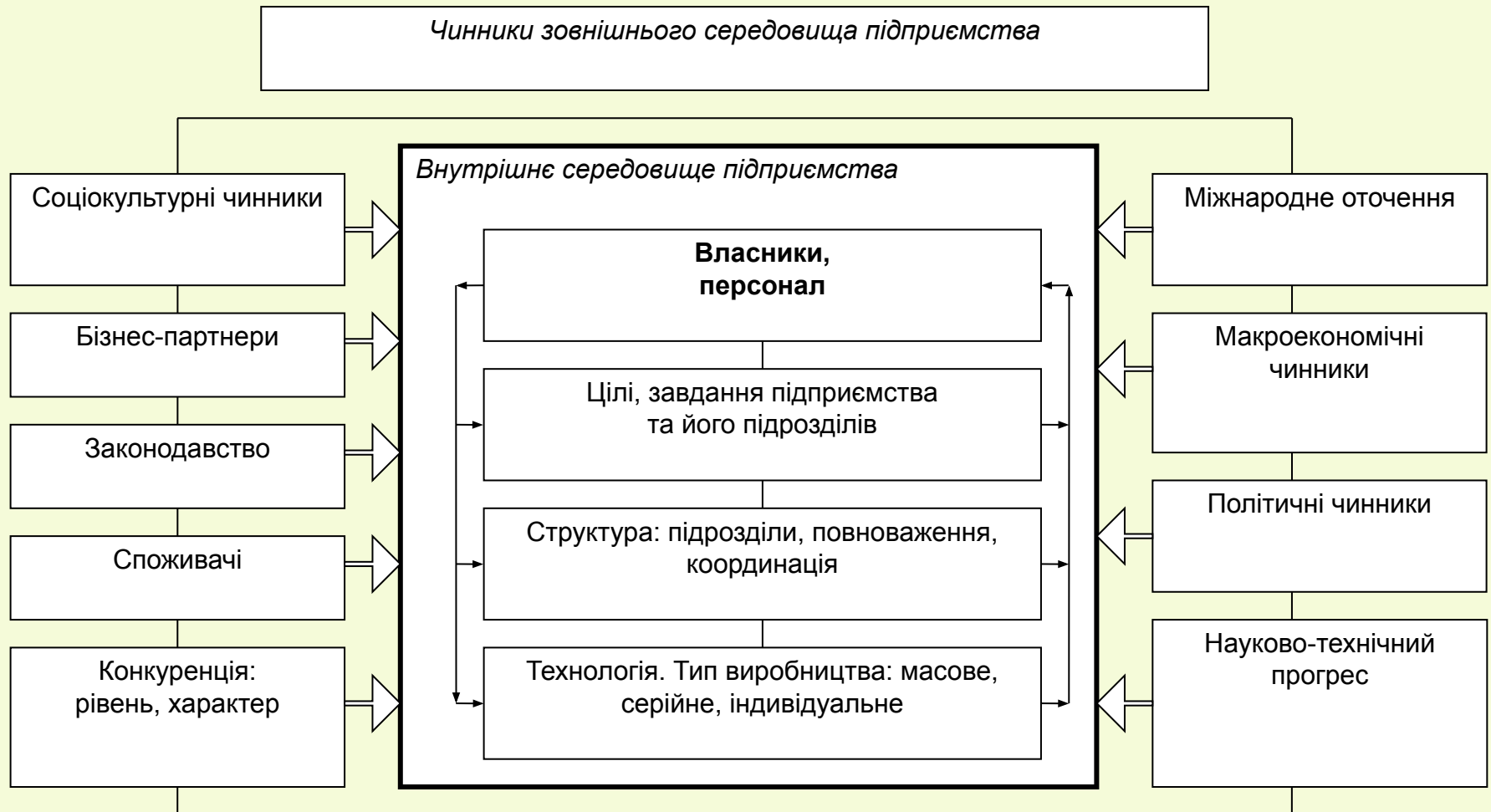


Підприємство як відкрита, адаптована, динамічна соціально-економічна система



- блок 1. Підприємство, що здійснює перетворення ресурсів;
- блок 2. Ресурси на вході: трудові, матеріальні, фінансові;
- блок 3. Ресурси на виході – перетворені ресурси: готова продукція, відходи виробництва, кошти тощо.

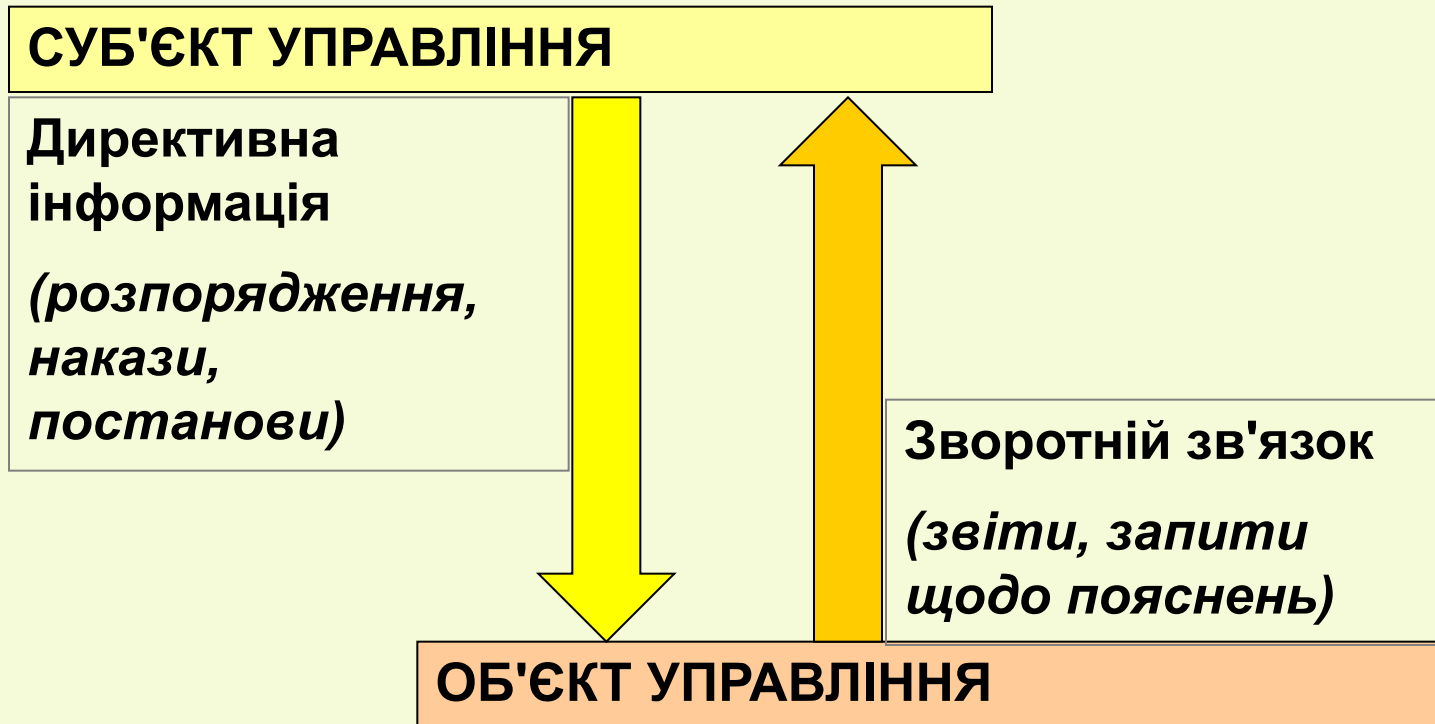
Чинники зовнішнього та елементи внутрішнього середовища підприємства



Процесний підхід в менеджменті (функції менеджменту)



Принципова система управління



Типовий процес прийняття рішень

Збір релевантної інформації

Визначення джерела проблеми

Розробка цільової функції

Визначення обмежень

Визначення альтернативних сценаріїв

Оцінка альтернативних сценаріїв

Визначення оптимального рішення

Класифікація видів планування за цілями

Стратегічне планування полягає у визначенні місії організації, формуванні системи цілей і стратегії діяльності на ринках послуг.

Поточне планування складається з тактичного і оперативного рівнів.

- Основне завдання *тактичного планування* - вибір засобів для досягнення намічених загальних цілей підприємства. При цьому визначається кадрова й загальна фінансова політика, методи надання основних послуг, загальна маркетингова стратегія.
- *Оперативне планування* націлене на розробку деталізованих програм дій, необхідних для розвитку організації. У ході підготовки оперативних планів приймаються рішення про те, як експлуатувати операційну систему підприємства в залежності від попиту на його послуги.

Класифікація видів планування за змістом

- *Номенклатурно-тематичне планування* в сфері послуг полягає у формуванні планів розвитку фірми, що визначають заходи щодо відновлення асортиментів і змісту надаваних послуг, підвищенню конкурентоспроможності послуг, удосконалюванню технології і організації супутніх процесів. Основний комплекс робіт з цього виду планування повинен здійснюватися фахівцями маркетингологами.
- *Ресурсне планування* полягає у розрахунках матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації конкретних послуг.
- *3) Календарне планування* визначає обсяги робіт, завантаження підрозділів і виконавців (у тому числі побудова календарних графіків проведення робіт окремим виконавцям, підрозділам і конкретним послугам, графіків завантаження устаткування), розподіл робіт за періодами.

Класифікація видів планування за рівнями

- На підприємствах сфери послуг може реалізовуватися і **функціональний аспект** планування. Відповідно до прийнятого в організації поділу праці складаються диференційовані плани по окремих функціональних областях: операціям (основної діяльності по наданню послуг), персоналу, фінансам, постачанню тощо.
- Рівень планування пов'язаний також зі **ступенем деталізації** планів, і залежності від розмірів організації, її організаційної структури, а також від обраної концепції планування.
- **Самостійними об'єктами** планування можуть виступати окремі працівники, їхні групи, окремі види послуг або конкретні замовлення, організація в цілому та її підрозділи.

Класифікація видів планування за призначенням

- *Планування стандартних процедур* здійснюється у визначених ситуаціях. Рекомендується залишати в планах "резерви часу" для непередбачених ситуацій.
- *Планування для нестандартних процедур* доцільне для вирішення нових специфічних проблем.

Сутність управлінської роботи

- *Управлінська робота* як різновид розумової праці характеризується слабкою фізичною енергоємністю і разом з тим **високим рівнем використання енергії блоків пам'яті людини і психічною напруженістю**. Тому треба більше уваги приділяти умовам, в яких відбувається процес управлінської роботи, **механізувати й автоматизувати** її процеси.
- Особливістю роботи менеджерів є її специфічно виражений **творчий характер**, пов'язаний з постійним пошуком і розв'язанням задач (які не завжди можуть мати однозначний розв'язок), керуючись досвідом, професійними навичками та іншими компетенціями.
- Роботі менеджерів властивий **імовірнісний характер**: важко установити не лише терміни виконання конкретних задач, але і результати роботи.

Організація управлінської роботи

- Під **організацією управлінської роботи** розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, які спрямовані на виконання поточних і перспективних задач керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

В основі організації управлінської роботи лежать поділ і кооперація праці.

- **Кооперація роботи** — це форма організації роботи, що передбачає загальну участь багатьох працівників і забезпечує узгодження та координацію колективних дій в одному й тому ж управлінському процесі.
- Під **поділом праці** розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що приводить до відокремлення різних її видів, якщо окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

Поділ управлінської праці

Під час організації управлінської роботи застосовують три напрямки його розподілу: функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

- **Функціональний поділ** праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.
- **Технологічний поділ** праці - це спеціалізація працівників відповідно до трьох груп робіт:
 1. **Керівництво структурним підрозділом**, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт відповідно до визначеної функції.
 2. **Обробка інформації**, що надходить як від об'єкта керування, так і з інших джерел, і створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій менеджменту.
 3. **Оформлення документації**, її пересилання, збереження, облік, сортування й ін.

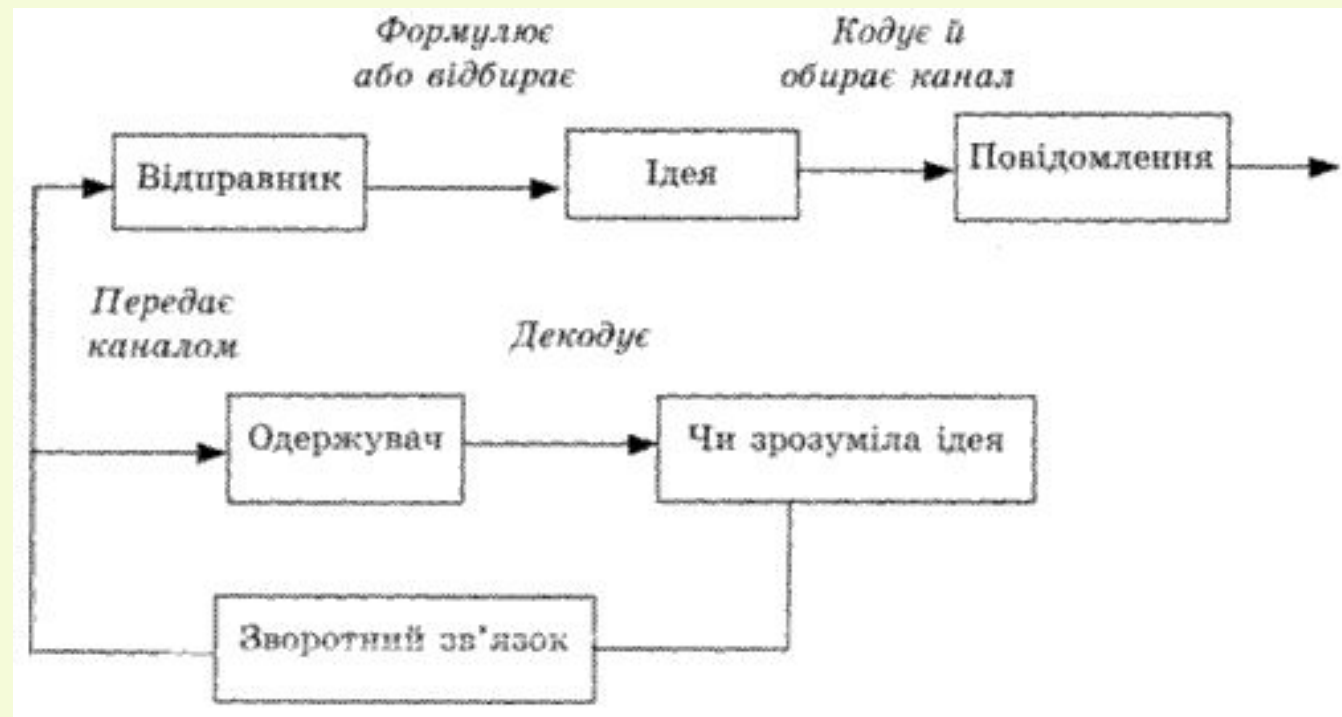
Цим трьом видам робіт чи видам діяльності відповідають і три категорії працівників: керівники, фахівці, інші працівники апарату управління.

- **Кваліфікаційний поділ праці** — це такий поділ праці, при якому співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації і досвіду. Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого й управлінського напрямків.

Процес комунікацій

Етапи процесу комунікацій

- ☐ зародження ідеї
- ☐ кодування
- ☐ вибір каналу
- ☐ передача
- ☐ декодування



Контроль

- Контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності.



Види контролю

- **Стратегічний контроль** спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням.
Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

- Виділяють три основні види контролю: **попередній, поточний, заключний.**

- Якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів



Функція координації

- Координація **забезпечує узгодженість у часі й просторі дій** органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.
- Саме завдяки їй забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків виробничих підрозділів, здійснюється маневр матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку із зміною техніко-економічних завдань.
- Об'єктом функції координації є як **управляюча система**, так і система якою управляють. Призначення діяльності органів управління — забезпечити **єдність дій усіх управлінських підрозділів**, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, **інтеграцію їх у єдине ціле**, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети.

- Координація — це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і, по-друге, взаємозв'язок усіх функцій.