|  |  |
| --- | --- |
| **ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ** |  |
| [3.1. Поняття функцій процесу управління](http://www.info-library.com.ua/books-text-5422.html) |  |
| [3.2. Процес організації управління та його складові](http://www.info-library.com.ua/books-text-5425.html) |  |
| [3.3. Техніка і технологія управління](http://www.info-library.com.ua/books-text-5427.html) |  |

**3.1. Поняття функцій процесу управління**

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій - одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов´язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов´язаних дій. Процес управління - це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;

- організація;

- мотивація;

- контроль;

- регулювання.

Ці п´ять первинних функцій управління об´єднані зв´язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

**1. *Функція планування***

Вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1.*Де ми знаходимося на даний час?* Керівники повинні оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2.*Куди ми хочемо прямувати?* Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3.*Як ми збираємось це зробити?* Керівники повинні вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування - це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1.Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2.Друга причина, за якою планування повинно здійснюватися безперервно, - це постійна невизначеність майбутнього. В силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів.

Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

**2. *Організація***

Організовувати - значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, в тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб´єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов´язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

**3. *Мотивація***

Керівник завжди повинен пам´ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов´язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для небагато-чисельних обраних - нагороди. З кінця XVIII до XX століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування - це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу.

**4. *Контроль***

Майже все, що робить керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов´язки згідно з планом. На ринку може з´явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль - це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Встановлення стандартів - це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект - це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази - стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій - перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

Регулювання - це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов´язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

**3.2 Процес організації управління та його складові**

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об´єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об´єкт управління і його реалізація цим об´єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов´язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

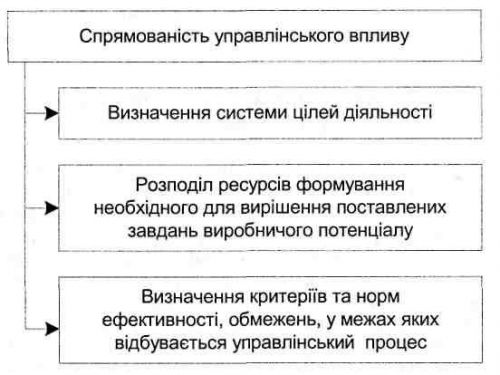
Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

**Основний закон управління**- на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рисунок 5.2).

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/b7894205f59d7cc076d831bc9e4cf516.JPG)

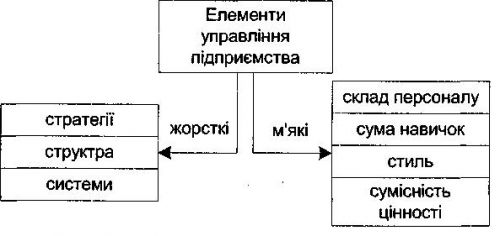
**Рис. 5.2. Напрямки управлінської діяльності в організації**

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 5.1.

***Таблиця 5.1*. Характеристика елементів управління**

|  |  |
| --- | --- |
| **Елементи управління** | **Характеристика елементу** |
| **1** | **2** |
| Структура | Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв´язки). |
| Системи | Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві. |
| Стратегії | Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей. |
| Склад персоналу | Характеристики основних категорій персоналу підприємства. |
| Сума навичок | Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому. |
| Стиль | Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому. |
| Спільність цінності | Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства. |

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м´які (рисунок 5.3).

[](http://www.info-library.com.ua/img/books/125/6696ef5d07f53811b00e3a11911cd77e.JPG)

**Рис. 5.3. Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством**

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 5.2.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об´єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

***Таблиця 5.2.* Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством**

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика складових процесу управління** | |
| За результативного підходу | За дієвого підходу |
| • виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність | • виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів |
| • уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості | • вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління |
| • оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів | • економія ресурсів |
| • підвищення прибутковості | • зниження собівартості |
| • досягнення кращих результатів | • виконання посадових обов´язків у відповідності до інструкцій |
| • оцінювання кінцевих результатів | • контролювання витрат |

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;

б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;

в) визначення "вузьких місць" в управлінському процесі;

г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об´єктом;

д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;

є) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

**3.3 Техніка і технологія управління**

У процесі здійснення функцій управління використовуються різні технічні засоби. Сьогодні як головний технічний засіб використовуються ЕОМ і насамперед ПК. До техніки управління належать також засоби збору, опрацювання та зберігання інформації.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функції управління, систему і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;

- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;

- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;

- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Щоб правильно організувати кожний функціональний процес у системі управління, менеджеру необхідно: визначати кількість, послідовність і характер операцій, котрі складають цей процес, підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби, визначити оптимальні умови протікання процесу в часі та просторі. Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Поняття *технологія управління*тісно пов´язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи.

Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень - усі ці процеси управлінського впливу, що виконуються менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовність операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління.