ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ТЕМА.4.Види управлінської діяльності ,функції менеджменту.

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій.

Кожна функція спрямована на вирішення специфічних і складних проблем,

які постають перед організацією в її діяльності. На сьогодні в теорії

управління наявні досить великі розбіжності у визначенні функцій, їх

диференціації та класифікації. Найчастіше за основу класифікації беруть

ступінь прояву тієї чи іншої функції в управлінській діяльності. За цією

ознакою вирізняють загальні й часткові (окремі) функції. До загальних

належать функції прогнозування, планування, організації, мотивації,

контролю і координування (регулювання). Загальні функції визначає

тільки вид управлінської діяльності незалежно від місця його виникнення.

Вони властиві управлінню будь-якою організацією і будь-яким процесом в

організації й у своїй сукупності складають управлінський цикл:

• прийняття управлінського рішення;

• реалізація прийнятого рішення;

• контроль за реалізацією рішення.

Взаємозв’язок загальних функцій управління та їхня взаємодія в

процесі здійснення управлінського циклу може бути зображена у вигляді

схеми, яка наведена на рис. 2.1.

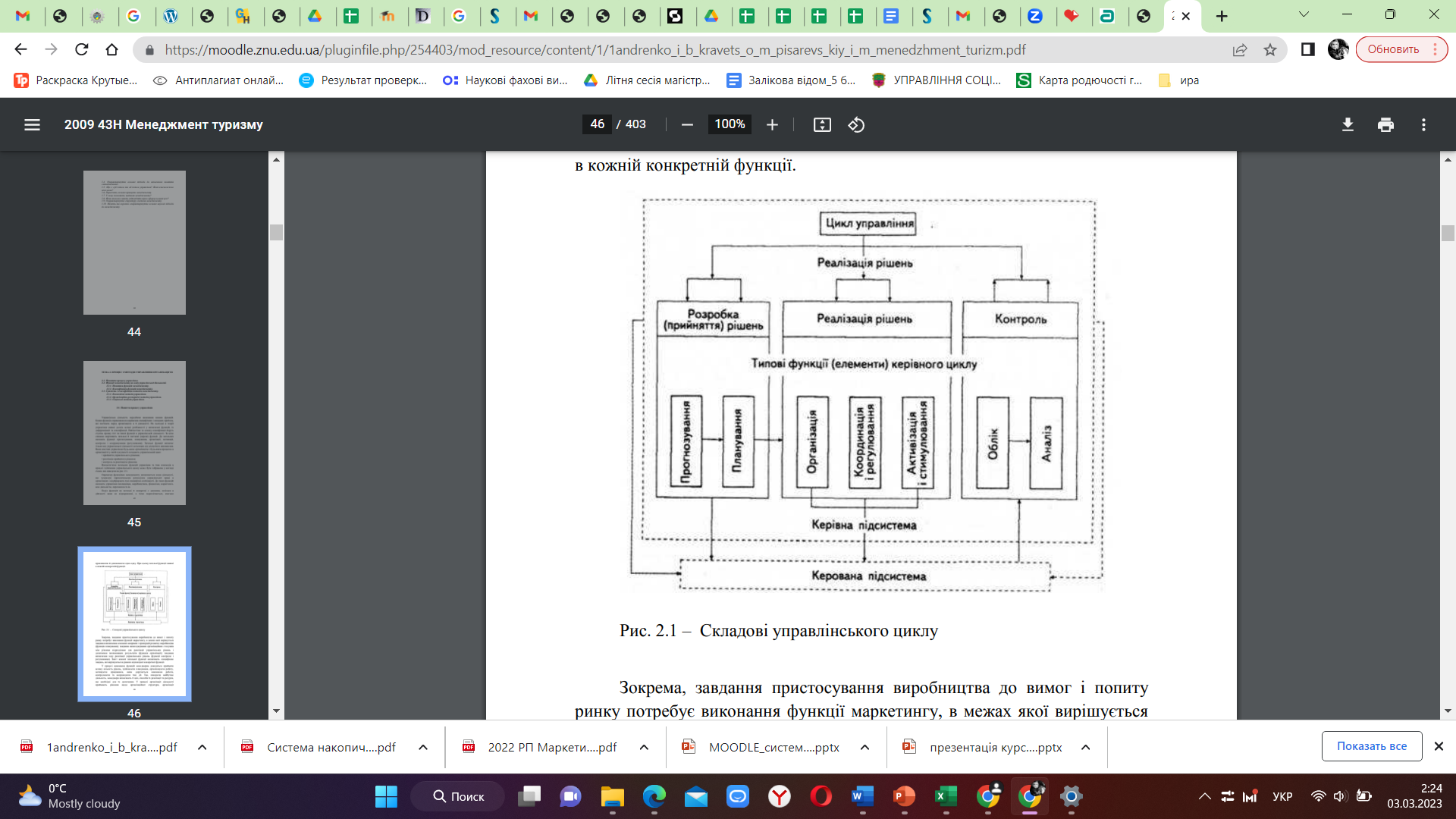


Рис 2.1.

Окремими функціями менеджменту визначаються види діяльності,

що зумовлені горизонтальним розподілом управлінської праці в

організаціях і відображають їхні специфічні особливості. До таких функцій належать управління інноваціями, виробництвом, фінансами, маркетинговою діяльністю, персоналом та ін.

Поділ функцій на загальні й конкретні є умовним, оскільки в

дійсності вони не відокремлені, а тісно переплітаються, взаємно

проникаючи й доповнюючи одна одну. При цьому загальні функції наявні в кожній конкретній функції.

Зокрема, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту

ринку потребує виконання функції маркетингу, в межах якої вирішується

завдання визначення основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва

(функція планування); завдання налагоджування організаційних стосунків

між різними підрозділами для реалізації управлінських рішень і

досягнення запланованих результатів (функція організації); завдання

визначення ходу реалізації управлінських рішень (функції контролю і

регулювання). Зміст кожної загальної функції визначають специфікою

завдань, які вирішуються в рамках відповідної конкретної функції.

У процесі виконання функцій менеджерам доводиться приймати

велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу,

мотивуючи працівників, яким доручається виконання роботи,

контролюючи та координуючи їхні дії. Так, плануючи майбутню

діяльність, менеджери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси,

що необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності

приймають рішення щодо організаційної структури, організації

47

виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх

виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття

рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм

контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій.

Отже, в основу процесу управління покладено прийняття управлінських

рішень. Початковий імпульс для прийняття рішення дає інформація про

стан параметрів об’єкту управління. Інформація надходить завдяки

налагодженим комунікаційним процесам. Загалом зміст процесу

управління організацією можна зобразити схемою, наведеною на рис. 2.2.

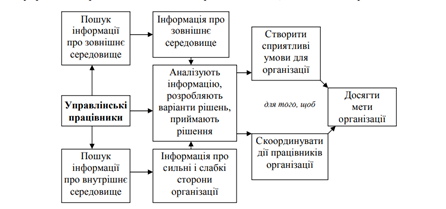


Рис.2.2.

Зміст процесу управління характеризується наступною

спрямованістю управлінського впливу (рис. 2.3).

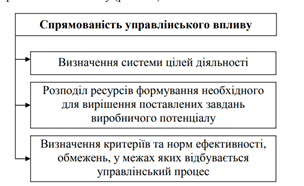


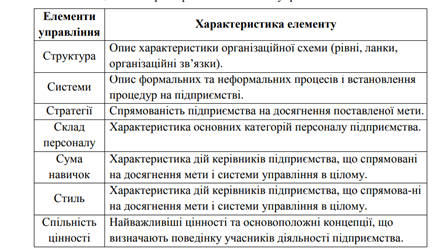
Рис.2.3.

Основними елементами управління підприємством виступають:

стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу,сума навичок.

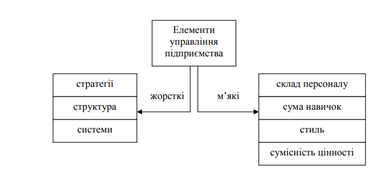
Характеристика елементів управління наведена в таблиці

2.1.



Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м’які

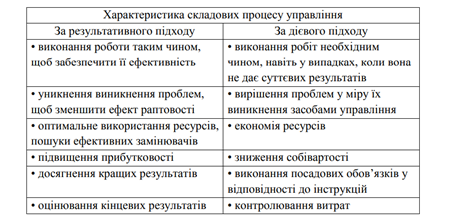
(рис.2.4).



Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Співставлення результативного та дієвого підходу до

управління підприємством



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 рису останнього.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він

починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і

закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці

відхилення ліквідувати.

Управлінський процес — це комплекс взаємопов’язаних операцій,

які виконують в певній послідовності і спрямовані на розв’язання

конкретних проблем та досягнення поставленої мети.

Центр цієї діяльності налічує три елементи процесу управління:

проблема, її вирішення та люди, що беруть участь у процесі на всіх його

етапах. Розглянемо їх детальніше.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед, цілями)

об’єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб

подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямів дій, що дають

змогу перейти від фактичного стану до бажаного.

50

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як

організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати.

Кожне господарське рішення має бути спрямоване на певну проблему, а

правильне її рішення – це таке, що дає максимум вигід для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація,

яка відрізняється від запланованої. Ситуація описується сукупністю

чинників і умов як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, належать

її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та

управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна

одного з них зумовить необхідність вживання заходів, які б зберегли

організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть

викликати проблеми, є відхилення в запланованих темпах та обсягах робіт,

які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників

виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними

повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління

і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати й унеможливлювати їх появу в

майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, в якому функціонує

організація і можуть бути як прямими, так і опосередкованими, як

загрозливими для неї, так і створювати нові можливості. Зокрема, зміна

смаків і пріоритетів споживачів може породити суттєві проблеми зі збутом

і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску

звичної продукції, але й думаючи про можливість її модифікації чи про

перехід на інші ринки.

Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства,

податкової системи тощо. Виявлення проблем тепер забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати

несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

Рішення – це творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив

із множини можливих варіантів (планів) дій, що спрямовані на досягнення

поставленої мети. Рішення визначають такі чинники:

• хто і що має здійснити?

• в які строки?

• з якими затратами праці і коштів?

• в якому порядку?

• з яким розподілом обов’язків, прав і відповідальності?

• за якої організації контролю?

• яких результатів слід очікувати?

51

Важливим елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому

участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером

рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця в

системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола

функцій, які закріплюються за ним у цій організації. Причому, чим вищим

є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності

наявні функції стратегічного планування, а чим нижчим – тим більше

управлінські функції стосуються безпосереднього виконання роботи

(рис. 2.5).

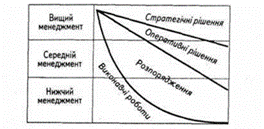


Рис. 2.5 – Розподіл видів управлінських рішень за рівнями

управління

Зокрема, керівники вищого рівня визначають загальні напрями

діяльності підприємства, приймають ключові рішення щодо поточних

справ, розробляють стратегію, формують політику організації.

Керівники середньої ланки розробляють плани для здійснення

загальних завдань, встановлених вищим керівництвом, вносять пропозиції

щодо поліпшення роботи очолюваного ними підрозділу та організації в

цілому, координують роботу керівників нижчої ланки. В їхній роботі

переважає вирішення тактичних завдань. Керівники низової ланки

(менеджери-контролери) відповідають за виконання виробничих завдань,

за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу

виконавців, реалізують плани, які розроблені на вищих рівнях управління.

Вони вирішують переважно оперативні завдання.

Осіб, що приймають рішення, називають суб’єктами рішення. Це

можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають

відповідні повноваження для прийняття рішень. Відповідно розрізняють

індивідуальні та групові методи прийняття рішень, у кожного з яких є свої

недоліки та переваги. Зокрема, індивідуальним рішенням притаманний

вищий рівень творчості; вони приймаються швидше, оскільки не

52

потребують узгоджень. Але вони частіше виявляються помилковими,

більш ризиковими, що пов’язане зі складністю та непередбачуваністю

середовища, в якому діють сучасні організації. Саме тому сьогодні

віддається перевага груповим рішенням. До груп залучають фахівців у тих

сферах, які стосуються проблеми, що виникла в організації. Групова

робота забезпечує різнобічне дослідження проблеми, посилює мотивацію

та відповідальність кожного її працівника, зменшує відсоток помилок,

забезпечує багатоваріантність розробок. Результати групової роботи

зазвичай краще сприймаються членами організації порівняно з

індивідуальними рішеннями, оскільки вважаються такими, що

відображають думку колективу. Водночас групові рішення мають і свої

недоліки – більші витрати часу внаслідок необхідності узгодження різних

поглядів на проблему та відсутність чіткої відповідальності за прийняття

остаточного рішення.

2.2. Функції менеджменту як виду управлінської діяльності

2.2.1. Поняття функцій менеджменту

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

здійснюють шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих

функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядають як процес, оскільки робота для досягнення

мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія

безперервних взаємопов’язаних дій, кожна з яких сама по собі є процесом,

і які 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 має бути мета організації і що мають робити члени

організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає

на три основні питання:

53

1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники мають 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 мають вирішити, як в

загальних рисах, так і конкретно, що мусять робити члени організації, щоб

досягти виконання мети 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 має здійснюватися

безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. У 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.

54

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим

аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне

конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках

організації, у тому числі – управління. Керівник підбирає людей для

конкретної роботи, делегуючи окремим з них 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 має 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 виконували функцію мотивації своїх працівників,

усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних

обраних – нагороди. З кінця XVIII-го до XX-го 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 працю.

4. Контроль

Майже все, що виконує 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

55

бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, які

розроблені 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 мети для того, щоб вона стала більш реальною та відповідала

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 будьяке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки

диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних

заходів, що пов’язані 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.

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки

цілеспрямованому впливу на її основні зв’язки і процеси. Цього досягають

управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій

(видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних,

різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами

організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних

заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й збут,

фінанси, комунікації, тобто всі сторони діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв’язують

управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: насамперед,

визначають конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність,

черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляють

господарські завдання, визначають основні напрямки і шляхи вирішення

цих завдань, розробляють систему заходів щодо вирішення намічених

проблем, визначають необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення,

встановлюють контроль за ходом виконання поставлених завдань.

56

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення

необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання

пристосування виробництва до вимог і попиту ринку, вимагає виконання

функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних

напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням

джерел його забезпечення вирішують шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними

підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської

діяльності фірми на конкретний період здійснюють шляхом реалізації

функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також

порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюють через

функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління

визначають специфікою завдань, які виконують в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття

сутності і ролі окремих функцій управління, що в сучасних умовах

розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв’язку з ростом

масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконують в організації спеціальним апаратом

(органами управління), що складається із взаємодіючих між собою

підрозділів. За кожним з них закріплюють свої специфічні функції (як функції апарату управління). їхнє виконання зв’язане з вирішенням конкретних завдань, що входять до сфери діяльності (відповідальності відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовують такі

методи, як розробка внутрішньо-фірмових програм маркетингу з кожного

продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування –

розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю – складання

балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління

визначають тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожен підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у

рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючих функцій

управління.

Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є

найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв’язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Доцільно виходити з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов’язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи

їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв’язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до

якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об’єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямку, що зумовлений загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності

виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх сувора ув’язка за всіма підрозділами підприємств і цехів, погодженість з

наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функцію координації здійснюють з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів

підприємства і цехів, що беруть участь у процесі виконання планових завдань. Цю функцію реалізують у формі впливу на колектив людей, які зайняті у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й

функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних

мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Цю функцію реалізують на основі інформації щодо ходу виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників діяльності (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднане з функціями координації і

контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, в результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, які зайняті у виробництві,

здійснюють за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання і, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюють координацію поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (в реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводять в суворі рамки, що передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в

сукупності і взаємозв’язку вони утворюють цикл управління і відбивають

зміст повсякденного управління виробництвом (рис. 2.6).

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації

конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема «Управління виробництвом».

Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожна із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат

управління організують на рівні підприємства і кожного підрозділу. Якщо підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

Рис.2.6.



Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні

функціональні підсистеми: 1) управління економічною діяльністю;

2) управління технологічною підготовкою виробництва; 3) оперативне

управління виробництвом; 4) управління технічним обслуговуванням

виробництва.

Як уже було зазначено, вплив на керований об’єкт, що забезпечує

досягнення цілей, здійснюють також за допомогою організаційних,

економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснює апарат

управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними

керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній

роботі використовують зазначені вище і специфічні для кожного цеху

методи управління. З наведеної характеристики функцій управління

випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі

управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють одна одну в

розробці управлінських рішень.