# План

# Сутність функцій та методи процесу управління

# Вступ. Необхідність управління.

# Особливість підприємства як системи

# Функції та принципи управління.

* 1. Методи управління
  2. Виробнича та загальна структура

**2. Організаційна структура управління підприємствами різних форм власності.**

2.1. Поділ управління

2.2. Організаційна система управління будь-яким суб’єктом господарюванням

2.3. Організаційні форми управління.

2.4. Типи організаційних структур управління.

# 3. Задача

# 3.1. Умова

# 3.2. Теорія

# 3.3. Розв’язок

# 4. Використана література

# Сутність функцій та методи процесу управління

# 

# Вступ

Із зростанням масштабів суспільного виробництва, поглибленням суспільного поділу праці зростає роль системи управління економікою. Така система являє собою свідомо організаційний, цілеспрямований і активний вплив різних суб’єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок. Ядром системи управління є цілеспрямований вплив на потреби, інтереси та цілі окремих індивідів, колективів людей, цілих верств і прошарків в інтересах досягнення поставленої мети.

* 1. **Необхідність управління**

Згідно з основним положенням теорії систем будь – яких об’єктів, явищ чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему.

Під **системою** розуміють сукупність взаємопов’язаних у єдине ціле елементів.

**Елемент системи** це частина цілого, яку при даному розгляді не треба роз’єднувати на складові.

Таким чином будь-яка система:

*по-перше*, складається з двох або більше елементів;

*по-друге*, кожний елемент системи має характерні лише для нього властивості;

*по-третє*, між елементами системи існують зв’язки, за допомогою яких вони впливають одне на одне;

*по-четверте*, система не може існувати поза часом і простором. Система має часову сутність, а також свої кінцеві границі та оточуюче середовища.

**1.2** Перша особливість підприємства як системи полягає у тому, що підприємство – це відкрита система, яка може існувати лише за умов активної взаємодії з оточуючим середовищем.

Підприємство сприймає з проміжного та загального зовнішнього середовища основні фактори виробництва та перетворює їх на виходи у зовнішнє середовище. При цьому умовою життєздатності системи є вигідний обмін „входу-виходу”.

Внутрішнє середовище підприємства

Трансформаційні процеси

Входи в систему

(підприємство)

Виходи із системи (підприємство)

Проміжне (специфічне середовище (споживачі, постачальники, банки, страхові компанії, інші партнери, а також конкуренти)

Зовнішнє загальне середовище (економічне, політико-правове, соціально-культурне, екологічне, міжнародне)

**Рис.1.1.** Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем

Друга особливість підприємства як системи: воно являє собою штучну систему, яка створена людиною заради її власних інтересів, перш за все спільної праці. Тому очевидною характеристикою будь-якого підприємства є поділ праці.

**Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну.**

Перша форма – це поділ праці на складові частини загальної діяльності шляхом розкладання роботи на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування розподілів підприємства, які виконують певні частини загального трансформаційного процесу.

Управління, яке у широкому розумінні являє собою діяльність пов’язану з координацією роботи інших людей, також є складовою системою. Диференціація та координація самої управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

**1.3. Функції та принципи управління.**

Кожне підприємство чи організація є складною соціально – економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв’язки.

Підприємства розрізаються між собою за розмірами, сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте всі вони як системи мають деякі спільні характеристики. Тому в діяльності керівників будь-яких підприємств можна визначити і певні загальні риси до яких в першу чергу відносяться функції управління.

**Функція управління** – це певний вид діяльності, в процесі якої здійснюється ефективний вплив на об’єкт управління і розв’язується поставлене завдання, мета та ін. Основними функціями управління з точки зору технологічного способу виробництва є:

*- планування* – процес визначення межі діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань членів організації для досягнення загального розвитку;

*- організація* – процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності;

*- підбір та розстановка кадрів і їх стимулювання –* для того, щоб досягти мети організації, керівник повинен не тільки спланувати роботу, але й примусити людей виконувати її. Таким чином для забезпечення цілості організації як системи виконується мотивації;

**Мотивація** – процес, що спонукає членів організації до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення загальної мети;

*- контроль* - це процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригування діяльності, які у сукупності забезпечують виконання організацією своїх планів.

Ще однією функцією управління з точки зору відносин власності є реалізація власниками засобів виробництва свої прав на різні об’єкти власності, своїх цілей управління.

Зазначені функції тісно пов’язані між собою у єдиному процесі управління. Неякісне планування чи не досконала організація, так само як і слабка мотивація або не задовільний контроль, негативно впливають на результати управління та діяльності підприємства в цілому.

В процесі управління всіма об’єктами необхідно чітко сформувати головну мету управління. Визначення такої мети початковий принцип функціонування й розвитку системи управління.

Важливим принципом управління є виконання різними суб’єктами управління взятих на себе зобов’язань, або принцип відповідальності.

Прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на знані економічних законів, чинного законодавства, сутності людини тощо.

У західній науковій літературі комплексний підхід до управління організацією як певною соціальною системою розкривається на основі так званої концепції семи С (7-С), або семи характеристик організації:

1) стратегії

2) структури

3) системи

4) складу кадрів

5) стилю керівництва

6) суми звичок

7) сумісних цінностей.

Комплексність управління зросте, якщо будуть братися до уваги не тільки внутрішні характеристики організації, а й зовнішні фактори впливу на неї.

**Основні функції управління**

Планування

Організація

Мотивація

Контроль

Що робити?

Як робити?

Як зацікав?

Як оцінити?

Визначити цілі, шліхи і методи їх досягнень; узгодити цілі людини і цілі організації

Утв.структуру організації; підібрати кадри і визначити їх статус;

Визначити потреби, вивчити сподівання, забезпечити умови для досягнення

Визначити що і хто буде контролювати, частоту і методи контролю, показники

**Рис.1.2.** Основні функції управління

Управління підприємством відображає сукупність взаємопов’язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю.

**1.4. Методи управління**

Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї управляючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які і забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти отримали назви методів управління.

**Під методом управління розуміють** сукупність способів, прийомів впливу суб’єкта на об’єкт управління для досягнення поставленої мети. Основними об’єктами управління є трудові колективи або окремі особи.

**Об’єктом управління** є предмет, процес, явище, на які спрямовано управлінську діяльність.

**Суб’єкт управління** – це особа (менеджер) або орган (апарат управління), що здійснює управлінську діяльність відносно об’єкта управління для досягнення мети.

Управління господарською організацією спрямоване на людей, на коло їх інтересів. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності.

За своїм змістом їх можна поділити на

- матеріальні

- соціальні

- мотиви (соціального) примусового характеру.

Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально – психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємства.

Усі названі методи управління органічно взаємозв’язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні та утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь – якого суб’єкта підприємницької чи іншої діяльності.

**Економічні методи управління** реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший – це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного елементу загального зовнішнього середовища.

Зміст цього аспекту зокрема складає:

* формування системи оподаткування;
* визначення амортизаційної політики;
* формування митної політики
* визначення мінімального рівня заробітної плати тощо.

Другий аспект пов’язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, економічні санкції і т.і.

**Соціально –психологічні методи** реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці.

**Організаційні методи управління**. Вони реалізують мотиви примусового характеру.

Організаційні методи управління – це комплекс способів та прийомів впливу на людей, заснованих на використані організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Всі організаційні методи управління поділяються на

регламентуючи та розпорядчі.

Зміст регламентуючих методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегування повноважень та відповідальності членам організації, визначені орієнтирів діяльності підлеглих, надання методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавця.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну оперативну організаційну роботу, тобто визначення і розподіл конкретних завдань виконавця, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Управління підприємством здійснюється всією системою методів управління. Організаційні методи створюють передумови використання економічних методів. Соціально – психологічні методи доповнюють організаційні та економічні і утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління господарською організацією.

**1.5. Виробнича та загальна структура**

## Поняття структури

## Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв’язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють поняття виробничої, загальної та організаційної структур управління.

### Виробнича структура

Основу діяльності кожного підприємств становлять виробничі процеси, які виконуються у відповідних підрозділах.

Існує декілька принципів класифікації виробничих структур. В залежності від підрозділу, на закладі якого базується структура, розрізняють цехову, без цехову, корпусну та комбінатську виробничі структури.

За цехової виробничої структури основним виробничим підрозділом є цех, тобто адміністративно відокремлена частина підприємства, у якій виконується комплекс робіт у відповідності з внутрішньозаводською спеціалізацією. За характером своєї діяльності цехи поділяються на основні, обслуговуючі та побічна.

**Основні цех** виготовлюють продукцію, що призначена для реалізації на сторону, тобто продукцію, що визначає профіль та спеціалізацію підприємства.

**Допоміжні цехи** виготовляють продукцію, що використовуються для забезпечення власних потреб самого підприємства.

#### Підприємство

Цехи

Обслуговуючі господарства

Основні

Допоміжні

Побічні

Заготівельні

Обробні

Складальні

Ковальсько-штампувальний

Ковальсько - пресовний

Ливарний

Цех покриття

Термічний

Механосладальний

Складальний

Механічний

Ковальсько-штампувальний

Ковальсько - пресовний

Ливарний

Механосладальний

Складальний

Механосладальний

Складальний

**Рис.1.3.** Виробнича структура машинобудівного підприемства

**Обслуговуючі цехи** та господарства виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних та допоміжних виробничих процесів.

**Побічні цехи** займаються, як правило, утилізацією, переробкою та виготовленням продукції з відходів основного виробництва.

У структурі деяких підприємств існують експериментальні цехи, які займаються підготовкою та випробуванням нових виробів, розробкою нових технологій, проведенням різноманітних експериментальних робіт.

На невеликих підприємствах використовуються також **безцехова виробнича структура.**

За формою спеціалізації основних цехів розрізняють технологічну, предметну та змішану виробничі структури.

Ознакою технологічної структури є спеціалізація цехів підприємства на виконані певної частки технологічного процесу або окремої стадії виробничого процесу.

Ознакою предметної структури є спеціалізація цехів на виготовлені певного виробу або групи однотипних виробів, вузлів, деталей з використанням різноманітних технологічних процесів та операцій.

Переважна більшість підприємств використовує змішану виробничу структуру, за якою частина цехів спеціалізована технологічно, а решта предметно.

В залежності від наявності основних та допоміжних процесів розрізняють підприємства з комплексною та спеціалізованою структурою виробництва.

Формування виробничої структури здійснюється під впливом багатьох факторів. Головними з них є:

* виробничий профіль підприємства;
* обсяги виробництва продукції
* рівень спеціалізації
* місце знаходження підприємства

# Загальна структура

Будь-яке підприємство – це сукупність не тільки виробничих підрозділів. Поряд з виробничою існує і поняття загальної структури підприємства.

Загальну структуру утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства.

Підприємство очолює директор. Перши заступником підприємства є головний інженер. Економічну службу очолює головний економіст.

**2. Організаційна структура управління**

У відповідності з виробничою структурою підприємства формуються органи управління дільниць, цехів та підприємств в цілому. Одночасно з цим поділ праці в сфері управління зумовлює відокремлення однорідних робіт за функціями управління та зосередженням цих робіт у підрозділах апарату управління.

**2.1. Поділ управління**

Управлінських персонал підприємства поділяється на лінійний та функціональних.

**Лінійний персонал** забезпечує безпосереднє керівництво виробництвом.

**Функціональний** допомагає лінійним керівництвом використовувати функції управління своїми підрозділами.

Між лінійними керівництвами і посадовими особами апарату управління виконують певні організаційні відносини. Сукупність лінійних і апаратних органів управління та відносини між ними утворюють систему управління підприємством.

**2.2. Організаційна система управління будь-яким суб’єктом господарюванням** – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Дедалі характернішим для організаційної структури стає їх нетривалість і нестійкість.

На великих підприємствах вона змінюється кожні 5 років, на малих – щороку. Тому при виборі структури рекомендується враховувати такі важливі фактори, як невизначеність середовища, складність продукції, поведінка споживача, фактор часу та ін. Внаслідок постійної мінливості середовища, зумовленої динамізмом підприємницької діяльності, збільшенням конкуренції і ризику, головними критеріями здатності фірми до виживання є гнучкість і адаптивність, здатність до інновації.

При створенні підприємницької організації, крім гнучкості і адаптивності, враховують і інші важливі критерії вибору структури (таб.1.).

Організаційна структура підприємства ринкової економіки порід із гнучкістю, адаптивністю, та здатністю до інновацій повинна мати такі переваги, як керованість і підприємницький дух. Саме ці якості, разом узяті, зумовлюють тісну взаємодію *формальної* і *неформальної* структур.

Доповнюючи формальну структуру., неформальна бере на себе невирішені нею проблеми, формує нові комбінації людей, які враховують інтереси кожного.

Неформальна структура не тільки доповнює формальну, а й є джерелом багатьох проблем. Насамперед, це формування системи цінностей, стимулів, ролей, які не завжди збігаються з цілями підприємства. Тому із самого початку потрібно організуватися на необхідність збільшення цих двох структур. Тільки так можна досягнути успіху.

В організаційній структурі управління кожний її елемент (виробничий чи управлінський підрозділ) має своє певне місце та відповідні зв’язки, які і забезпечують їх взаємодію. Наведенні елементи системи управління поділяються на лінійні, функціональні та між функціональні.

*Лінійні зв’язки* виникають між підрозділами та керівництвами різних рівней управління.

*Функціональні зв’язки* характеризують взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління.

*Міжфункціональні* зв’язки мають місце між підрозділами одного і того ж рівня управління.

**Таблиця 1**. Характеристики організаційних структур

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цілі та завдання структури | Ступінь відповідності організаційним категоріям | | | |
| лінійне функціонування | управління по продукту | управління по проекту | вечурні форми |
| Одержання фундаментальних результатів | В | С | Н;С | Н |
| Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня | В | С | С | Н |
| Вимоги до управлінської підготовки персоналу | Н | С | С | ДВ |
| Досягнення короткострокових цілей комплексу робіт, програм тощо | Н | С | С;В | ДВ |
| Залучення основних категорій персоналу до суміщення професій | Н | Н | С | В |
| Простота передачі розроблених форм, методів, технологій та ін. | В | С | С;Н | Н |

**2.3. Організаційні форми управління.**

На практиці організаційні форми управління реалізуються у різних типах підприємств, об’єднань, гос. товариств, визначених законодавствами України:

* серед підприємств – індивідуальні, сімейні, колективні, державні, спільні, орендні;
* із об’єднань – асоціації, корпорації, концерни, консорціуми;
* до господарських - акціонерні товариства відкритого і закритого типу, товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства.

**2.4. Типи організаційних структур управління.**

В практиці господарювання традиційно розрізняють декілька типів організаційних структур управління.

1. Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одно канальні взаємодії. За лінійної структури кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції у відповідному підрозділі.
2. Основу функціональної структури становить поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. Функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління і забезпечує чутливість до нових явищ у зовнішньому середовищі.
3. Лінійно-функціональна структура управління спирається на підрозділ повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі (рис.2.1)

К

К

К

Л 1

Л 2

Ф 1

Л 1

Ф 2

Ф 2

Ф 3

Ф 1

**В 1**

**В 2**

**В 3**

**В 4**

**В 5**

**В 1**

**В 2**

**В 3**

**В 4**

**В 5**

**В 1**

**В 2**

**В 3**

**В 4**

**В 5**

**а -лінійні**

**б - функціональні**

**в–лінійно-функціональні**

К – інтегральний керівник; Ф – функціональний керівник; Л-лінійний керівник; В-виконавець

**Рис.2.1.** Типи організаційних структур

1. Виникнення дивізіональної організаційної структури управління пов’язане з поглибленням поділу управлінської праці. За дивізіональної структури кожний виробничий підрозділ має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує його автономне функціонування.
2. За матричної організаційної структури управління поряд з лінійними керівництвами підприємства та функціональними апаратами управління виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки-проектні групи (рис. ).

Проектні групи формуються з спеціалістів постійних функціональних відділів. Головна особливість матричних організаційних структур – їх включно висока гнучкість та орієнтація на нововведення.

**2.5. Основні вимоги управління**

Щоб процес управління був ефективним , необхідно дотримуватися таких основних вимог:

1. розглядати людину, як головне джерело підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва;
2. планувати діяльність крупних компаній;
3. надавати підрозділам і працівникам цих підрозділів певну автономію, що стимулюють їх підприємливість;
4. постійно орієнтуватися на потреби споживачів досягається шляхом раціональної маркетингової діяльності;
5. дотримуватися простоти форм управління, мати мало чисельний управлінчеський апарат;
6. діяти енергійно і швидко при концентрації зусиль компанії багатьох лідерів і новаторів;
7. органічно поєднувати автономію, свободу окремих підрозділів, з жорстким централізмом.

**3. Задача**

**3.1. Умова**

Визначити показники ефективності використання та відтворення основних фондів, виходячи з того, що повна початкова вартість основних фондів на початку року становила 30 000 гривен, 1.03 розрахункового року в експлуатацію введено основних фондів на суму 900 гривен, а з 1.09 вибуло основних фондів на суму 600 гривен. Річний обсяг виконаних робіт 48 000 гривен. У найбільш навантаженій зміні в середньому зайнято 2500 чоловік. Сума зносу основних фондів на кінець року – 11,4 тис. гривен.

**3.2. Виробничі фонди**

Виготовлення продукції здійснюється в процесі взаємодії праці людини та певних засобів виробництва. Останні за своїм матеріально – речовим змістом складають виробничі фонди підприємства, всю сукупність яких за властивими їх ознаками поділяють на основні та оборотні.

Засоби виробництва

Виробничі фонди

Засоби праці

Предмети праці

Основні фонди

Оборотні фонди

**Рис. 3.1.** Склад і взаємозв’язок засобів виробництва та виробничих фондів

Проте засоби виробництва, як сукупність засобів і предметів праці не можна ототожнювати з виробничими фондами, що зумовлено двома обставинами.

* по-перше, елементи засобів виробництва стають виробничими фондами лише у моменти їх безпосереднього використання у виробничому процесі;
* по-друге, виробничі фонди на відміну від засобів виробництва є виключно вартісною економічною категорією. Це визначає, що до виробничих фондів відносяться не всі елементи засобів виробництва взагалі, а ті з них, які мають вартість.

**Основні фонди –** це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній формі, а їх вартість переноситься конкретною працею на вартість виготовленої продукції частинами в міру спрацювання.

**Оборотні фонди** – частина виробничих фондів у вигляді певної сукупності предметів праці, елементи яких цілком споживаються у кожному виробничому циклі, змінюють або ж повністю втрачають свою натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість виробленої продукції (платних послуг).

**3.3. Розв’язання:**

Оф поч. пов = 30 000 грн.

Оф на 1.03 – введено + 900 грн.

Оф на 1.09 – вибуло – 600 грн.

Річний Обсяг (О) робіт – 48000 грн.

Найбільш навантажена зміна – 2500 чоловік.

Знос – 11400 грн.





Балансова вартість = 30000 + 900 – 600 = 30300,00 грн.







##### Список використаної літератури

1. Економіка підприємства: Підручних у 2х томах/ За ред. С.Ф.По кропивного-К:1995 р.
2. Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С.Ф. По кропивного – Вид.2-ге, перероблене та доповнене – К., КНЕУ, 2000 р.
3. Фінансова діяльність підприємства/ За ред М.Я.Коробов – К., Либідь, 1998 р.
4. Фінансово-економічний аналіз підприємства: Навчальний посібник/За ред М.Я.Коробова – К: Знання, 2000 р.
5. Основи ринкової економіки/ За ред В.Я. Бобров – К, Либідь, 1995 р.
6. основи економічних знань/ За ред С. Мочерний -К, Феміна, 1995.
7. Економіка підприємств: Підручник/ За ред С.Ф.По кропивного, вид. Вид.2-ге, перероблене та доповнене – К., КНЕУ, 2000 р.