



Тема. Методи менеджменту

1. Визначення методів менеджменту
2. Класифікація методів менеджменту
3. Обрання оптимальних методів при управлінні організацією

Тема. Методи менеджменту

Методи – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети.

Методи менеджменту трактуються як спосіб пізнання, дослідження об'єкту управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності

Управлінська діяльність – це сукупність дій, що становлять процесу управління і здійснюють вплив на об'єкт діяльності.

Тема. Методи менеджменту

- ***Методи матеріальної мотивації*** (економічні) впливають на майнові інтереси організації та персоналу.
- ***Методи соціальної мотивації*** – орієнтують спонукання індивіда та організації на досягнення соціально значимих результатів їхньої діяльності.
- ***Соціально-психологічні методи*** – сприяють задоволенню потреб кожного члена організації.
- ***Методи владної мотивації*** (організаційно-розпорядчі) будуються на адміністративній владі і спрямовані на виконання кожним членом організації функціональних обов'язків із мінімальними витратами часу при максимальній ефективності.

Тема. Методи менеджменту

Класифікація методів менеджменту

- ❖ **Напрямок впливу на керований об'єкт**
 - Прямого впливу
 - Непрямого впливу
- ❖ **Спосіб врахування інтересів робітників**
 - Матеріального впливу
 - Владного впливу
 - Морального впливу
 - ❖ **Форма впливу**
 - Кількісні
 - Якісні
 - ❖ **Характер впливу**
 - Економічні
 - Технологічні
 - Соціально-психологічні
 - Адміністративні

Тема. Методи менеджменту

- **За змістом**

Адміністративні; Мотиваційні

- **За напрямом впливу :**

На виконавців; На організацію виробничого процесу;

- **За призначенням:**

Заохочувальні; Розпорядницькі; Каральні

- **За зв'язком із мотивами діяльності:**

Матеріальні; Соціальні; Психологічні

- **За формою прояву**

Упереджувальні; Реактивні

- **За об'єктом управління**

*Управління персоналом; Управління фінансами; Управління інноваціями;
Управління маркетингом; Управління товарно-матеріальними потоками*

- **За часом реалізації**

Поточні; Перспективні; Довгострокові; Середньострокові

Методи управління організацією –

це способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції управління і забезпечується реалізація цілей і задач діяльності організації в межах повноважень і компетенції менеджера, який їх використовує.

Тема. Методи менеджменту

- **Адміністративні методи управління** - це засоби впливу на колектив і окремих працівників через систему регламентованих організаційних правил шляхом доведення та виконання адміністративних рішень, які не обговорюються, і ґрунтуються на вертикальних ієрархічних зв'язках організації.
- За допомогою адміністративних методів здійснюється прямий директивний вплив на організацію в цілому та окремих працівників. Вони **базуються на обов'язковому виконанні** положень, інструкцій, наказів, розпоряджень, вказівок і резолюцій керівника.

Матеріальні або економічні методи управління –

це методи цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, які побудовані на забезпеченні економічних інтересів організації або окремої людини.

Економічні методи спрямовані на виконання управлінського рішення через систему умов, що робить його економічно вигідним для організації в цілому та кожного працівника.

Тема. Методи менеджменту

- ***Методи морального заохочення*** реалізуються через використання менеджерами засобів впливу таких як ідея, соціальні важелі та психологічний вплив.
- ***Ідеологічні методи управління*** спрямовані на формування відповідної свідомості працівників, виховання корпоративного духу.

Тема. Методи менеджменту

Найбільш ефективною комбінацією методів управління

виступає та, яка орієнтована на врахування особистих характеристик людини та ситуаційний підхід в управлінні організацією. Згідно такого підходу вирішальне значення надається психологічним, соціальним і соціо-психологічним методам впливу. Тут об'єктом управління виступає поведінка членів колективу (організації), що грають в ній різні ролі, які мають різний статус і по-різному вступають в міжособистісні і міжгрупові взаємини, та конкретна ситуація, яка вимагає управлінського рішення.



Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Функції менеджменту
2. Характеристика загальних функцій менеджменту
3. Характеристика специфічних функцій менеджменту

Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Функції менеджменту - це види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

До загальних функцій менеджменту відносяться функції менеджменту, що визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів тощо.

Специфічні функції виникають в результаті горизонтального розподілу праці, визначають спрямованість управлінської дії на конкретний об'єкт управління (виробництво, збут, персонал, фінанси, маркетинг тощо)

Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі, функції менеджменту розглядають з точки зору процесного підходу в менеджменті через серію безперервних взаємопов'язаних дій і виокремлюють чотири функції менеджменту: ***планування, організацію, мотивацію і контроль.***

Функції управління - це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей. Вони характеризуються конкретною цільовою спрямованістю, об'єктивністю, певною однорідністю і стабільністю змісту, відносною відокремленістю і повторенням операцій для виконання, взаємозв'язком і взаємодією з іншими елементами системи управління.

Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Виокремлення функцій менеджменту відбулось як результат розподілу і спеціалізації праці, тобто це результат горизонтального та вертикального розподілу праці в організації.

Результатом вертикального розподілу праці стало виокремлення основних функцій менеджменту, які пов'язані із управлінням по вертикалі: планування, організація, мотивація і контроль. Це загальні функції менеджменту, які реалізуються за схемами:

- вище керівництво → організація;
- керівник вищого управлінського рівня → керівник нижчого управлінського рівня;
- керівник нижчого управлінського рівня → керівник підрозділу;
- керівник підрозділу → виконавці.


Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

- **Планування** – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення.
- **Організація** - це розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами виконавців, а також координація їх дій.
- **Мотивація** – визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей.
- **Контроль** – перевірка стану організації, напрямів її руху до досягнення поставленої мети та прийняття рішень щодо коригуючих дій у тому випадку, якщо напрям руху організації не співпадає із встановленим, а також встановлення об'єктивного внеску кожного виконавця для отримання кінцевих результатів (досягнення цілей).

Тема. ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

В результаті горизонтального розподілу праці формуються специфічні функції менеджменту, виконання яких передбачає спрямування управлінської діяльності на конкретні об'єкти управління, що можуть визначатись спрямованістю:

- *на певний вид діяльності в організації (виробнича, фінансова, маркетингова, постачання, інноваційна, інвестиційна, обслуговуюча тощо);*
- *на конкретного виконавця (підрозділ, працівника);*
- *на предмет праці (сировина, матеріали, інформація тощо).*



ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1. Характеристика планування та планів.
- 2. Класифікація планів.
- 3. Принципи планування.
- 4. Процес планування.

ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає майбутній стан організації. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

План – це система заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування як вид управлінської діяльності визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розробку шляхів досягнення визначених цілей.

ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Плани можна класифікувати:

- **за терміном дії** (поточні, коротко-, середньо- та довгострокові);
- **за об'єктом планування** (організаційні, структурних підрозділів, виконавців);
- **за напрямом забезпечення досягнення цілі організації** (кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові);
- **за постановкою** (цільове планування, планування від досягнутого).

ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Планування будується на ряді принципів, які мають визначати загальні засади планування для організації:

- *єдність цілей розвитку* (соціальних, економічних та науково-технічних);
- *наукова обґрунтованість* рішень з планування (базується на аналізі великого масиву інформації);
- *збалансованість* (визначається узгодженістю планів всіх складових організації);
- *гнучкість* (швидке реагування на стан зовнішнього середовища);
- *адаптивність* (приспосовування до змін та можливостей організації);
- *послідовність* (наступність стратегічного, тактичного та поточного планів);
- *системність* (визначення руху системи в цілому із наступною деталізацією планів для структурних підрозділів);
- *безперервність* (довгострокові стратегічні плани реалізуються через деталізацію планів на рівні тактичних та оперативних).

ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

погіршують якість планування:

- *обмеженість інформації* (можливість отримання, достовірність, оперативність, об'єктивність);
- *перебільшення власних можливостей* щодо об'єктивної оцінки ситуації та ресурсного забезпечення визначених цілей;
- *відсутність досвіду* складання планів;
- *відсутність інноваційного підходу* в розвитку організації.

ТЕМА ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Процес планування проходить вісім послідовних етапів:

- *Етап 1.* Формування цілей.
- *Етап 2.* Вибір, аналіз та оцінка способів досягнення мети.
- *Етап 3.* Складання переліку необхідних дій.
- *Етап 4.* Складання програми дій (плану заходів).
- *Етап 5.* Аналіз ресурсів.
- *Етап 6.* Аналіз розробленого варіанту плану.
- *Етап 7.* Підготовлення детального плану дій.
- *Етап 8.* Контроль за виконанням плану.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

- 1. Визначення стратегічного планування.
- 2. Визначення стратегії.
- 3. Стратегічні альтернативи
- 4. Стратегічне управління: планування та реалізація стратегії.
- 5. Оцінка стратегічних планів.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

- **Стратегічне планування** – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації [с.67].
- **Стратегічне планування** являється способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації. Допомагає створити єдність загальної мети та цілей різних елементів в середині організації, обрати та уточнити найбільш кращі шляхи дій

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Результатом формування стратегічних планів є розробка стратегії розвитку організації.

Точки зору науковців та визначення стратегії наводяться нижче.

- З.Є.Шершньова дає визначення **стратегії** як комплексу програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках.
- І.Ансофф зазначає, що **стратегія** – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
- М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі визначають **стратегію** як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.
- А.А.Томпсон молодший та А.Дж.Стрикленд III говорять, що **стратегія** організації – це спосіб реалізації стратегічного бачення. Стратегія – це план дій із завоювання компанією вигідного становища на ринку та досягнення стійкої конкурентної переваги.
- Узагальнюючи наведені точки зору, можна стверджувати, що **стратегія** - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування включає:

- 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських талантів тощо);
- 2) адаптацію до зовнішнього середовища - поліпшення взаємин із оточенням;
- 3) внутрішню координацію - відображення сильних і слабких боків діяльності організації;
- 4) усвідомлення організаційних стратегій - формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Пітер Лоранж

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

- **Стратегічне планування** включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Воно здійснюється на основі маркетингових досліджень та роботи з інформацією і представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.
- **Планування реалізації стратегії** є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації. Це процес організаційного планування.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне управління - це спосіб управління, що застосовується в умовах:

- появи нових, більш складних завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин;
- швидкої зміни завдань та реакцій організації щодо капіталовкладень, організаційних форм;
- високої ціни помилок від неправильних рішень;
- відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

- Стратегічні альтернативи розвитку підприємства:
 - Стратегія росту (вертикальне, горизонтальне зростання);
 - Стратегія обмеженого росту (збільшення присутності на ринку за рахунок нарощування виробництва або за рахунок диверсифікації виробництва);
 - Стратегія скорочення (ліквідація, “остання надія”, відсічення зайвого, скорочення обсягів виробництва);
 - Стратегія сполучення (комбінація будь-яких із представлених варіантів).

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Реалізація стратегії здійснюється через розробку системи адміністративних заходів (тактику, політику, процедури та правила) та економічних стимулів (формування бюджетів, систему економічних показників та управління за цілями).

М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі визначають тактику, політику, процедури та правила як основні компоненти формального планування - **адміністративні заходи**.

- ❖ **Тактика** - це короткотермінові стратегії, які:
 - розробляються з метою розвитку стратегічних цілей;
 - розробляються на рівні середньої ланки управління;
 - діють коротший час, ніж стратегії;
 - досить швидко реалізуються та проявляються результативно.
- ❖ **Політика** - це загальне керівництво для дій і прийняття управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей. Політика спрямовує дії на досягнення цілі або виконання задач, зберігаючи незмінними цілі, але уникаючи поточних короткострокових переваг.
- ❖ **Процедури** - дії, які слід виконувати в конкретній ситуації. Це виражені формальним способом вказівки щодо конкретних дій, які являють собою запрограмовані рішення.
- ❖ **Правило** вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на вирішення конкретного обмеженого питання. Правила гарантують виконання конкретних дій конкретними способами.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Методами узгодження планування та контролю при реалізації стратегії виступають **бюджетування та управління за цілями.**

Бюджет - це метод розподілу ресурсів, розрахований у грошовій формі, для забезпечення досягнення певних цілей, які також мають грошовий вираз.

Управління за цілями використовується як зворотний зв'язок для коригування стратегії, тому управління за цілями повинно охоплювати всі рівні управління в організації та будуватись на засадах системності та безперервності.

***Процес управління за цілями
складається із чотирьох етапів:***

- Розробка чітких, лаконічних визначень цілей.
- Розробка реалістичних планів їх досягнення.
- Систематичний контроль, вимірювання та оцінка роботи та результатів.
- Корируючі заходи для досягнення запланованих результатів.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Оцінка стратегії – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.

Оцінка стратегії використовується як механізм здійснення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Процес оцінки стратегії має здійснюватись системно, охоплювати всі управлінські рівні і всі структурні підрозділи.

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Здійснюючи оцінку процесу стратегічного планування необхідно дати відповідь:

- Чи є стратегія внутрішньо сумісною із можливостями організації?
- Чи передбачає стратегія припустимий ступінь ризику?
- Чи має організація достатню кількість ресурсів для реалізації стратегії?
- Чи враховує стратегія зовнішні загрози та можливості?
- Чи є ця стратегія кращим способом використання ресурсів організації?

ТЕМА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Головними проблемами в оцінці стратегічного плану виступають:

неможливість встановлення абсолютно всіх кількісних критеріїв оцінки;

- наявність цілей-антагоністів власників та керівництва організації;
- недостатність або недостовірність інформації.

М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі

Проблеми при впровадженні стратегічного планування:

- виконання стратегічних планів приносить незначні результати;
- організаційний опір стратегічному плануванню;
- відмова від стратегічного планування за відсутності підтримки вищого керівництва.

І.Ансофф



ТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

- 1. Необхідність складання бізнес-плану.
- 2. Структура бізнес-плану.

ТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Бізнес-план - це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.

Бізнес-план потрібен для:

- будь-якого підприємця (власника) як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучити до справи;
- банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде скористатися;
- найманих менеджерів при здійсненні керівних функцій.

ТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Бізнес-план допомагає організації визначитись із такими головними питаннями її подальшого розвитку:

- Визначити розміри та перспективи розвитку майбутнього ринку збуту.
- Визначити ті витрати, які будуть потрібні для виготовлення необхідної для ринку продукції, та співставити їх із тими цінами, за якими можливі продажі товарів, тобто визначитись із потенційною прибутковістю бізнесу.
- Визначити всі можливі перешкоди, що можуть виникнути при реалізації розробленого плану.
- Визначити ті показники, за якими можна буде з'ясувати, чи справа рухається саме так, як було заплановано, або ж розвалюється.

ТЕМА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Резюме

Розділ 1. Промисловість, компанія та її товари

Розділ 2. Ринкові дослідження та аналіз

Споживачі, ринок, конкуренція

Розділ 3. План маркетингу

Загальна стратегія маркетингу, Ціноутворення, Тактика продаж, Обслуговування та політика розповсюдження Реклама та комунікаційна діяльність

Розділ 4. Рішення з планування розвитку

Розвиток та сучасний стан, Труднощі та ризики, Покращення товару та нові товари,

Витрати

Розділ 5. Виробниче та поточне планування

Географічне розташування, Сприяння та вдосконалення, Стратегія виробництва та планування, Трудові ресурси

Розділ 6. Узгоджене управління

Організація,

Провідний управлінський персонал, Винагороди менеджменту та право власності, Рада директорів

Менеджерська допомога та необхідні навички, Підтримка професійного рівня

Розділ 7. Загальний перелік

Розділ 8. Критичні ризики та проблеми

Розділ 9. Фінансовий план

Прогноз обсягів реалізації продукції,

Прогноз грошових надходжень та витрат,

Прогноз грошових потоків, Прогноз

балансового звіту, Точка беззбитковості

Ціновий контроль, Аналіз фінансового стану компанії

Розділ 10. Пропозиції компанії

Потреби в фінансуванні

Захист пропозицій

Накопичення фондів (капіталізація)

Використання фондів



ТЕМА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ