

* Блок 1. Основы менеджмента, функции и подсистемы

Тема 1.2. Функции менеджмента в
туристской индустрии

* Сущность и классификация функций менеджмента

Функции - виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Основные функции менеджмента:

- * **Планирование** - это вид управленческой деятельности по установлению целей и путей их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, включающая корпоративные, функциональные планы, планы работников и т. п.
- * **Организовывание (организация)** - это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности.
- * **Мотивация** - это вид управленческой деятельности по побуждению человека к деятельности, имеющая определенную целевую направленность.
- * **Контроль** - это вид управленческой деятельности по обеспечению достижения организацией своих целей.

* **Сущность и классификация функций менеджмента**

Функции менеджмента - определяют устойчивый состав специфичных видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий и объектов их приложения.

* Общие (формирование целей, направление, организация, контроль)

* Технологические (решения и коммуникации)

* Социально-психологические (делегирование и мотивация) функции менеджмента.

Функции управления бывают:

- * *общие* - часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности;
- * *конкретные* - определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса;
- * *специальные* - подфункция конкретной функции.



* **Другие функции**

- * организационно-техническая (согласование и координирование деятельности в процессе производства);
- * социально-экономическая (контроль за трудом, использованием машин и механизмов).



- * **объективно необходимые функции**

Любое предприятие рассматривается как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть следующие факторы:

- * **ресурсы:** материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;
- * **содержание процесса управления:** планирование, организация, регулирование, контроль, учет;
- * **цикл принятия управленческого решения:** подготовка, утверждение, внедрение, оценка;
- * **стадии жизненного цикла продукта.**





Качество выполнения предыдущего этапа - необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции).

В этом выражается взаимозависимость функций.

Процесс коммуникаций - это процесс обмена информацией между двумя и более людьми.

Процесс принятия решений - это выбор альтернативы.

Процесс целеполагания, т. к. установление целей функционирования является необходимым условием начала любой деятельности (добавлен современными учеными)



* **Связующие процессы**

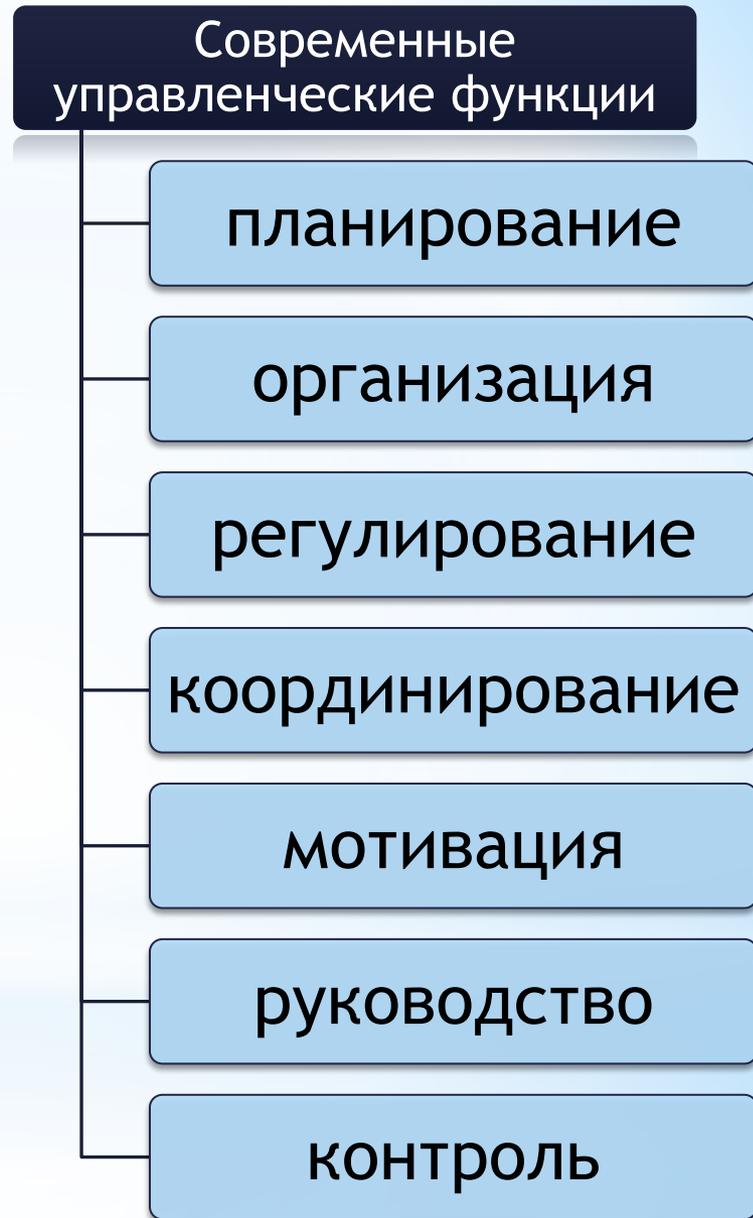
- * **Процесс планирования:** постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач и др.;
- * **Процесс организации:** структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация труда рабочих и специалистов;
- * **Процесс мотивации** включает установление и оценку неудовлетворенных потребностей, формирование целей удовлетворения потребностей, определение стимулирующих воздействий (мер).
- * **Функция координации** предполагает принятие решений по способам согласования деятельности различных структурных звеньев, применению технических средств связи и т. п.
- * **Функция контроля** связана с принятием решений о том, что, когда и как контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как анализировать полученную информацию, а также решения по осуществлению корректирующих действий.

* **Функциональные процессы**

* С позиций комплексного подхода

Современный подход к изучению процесса менеджмента бизнесом состоит в разделении управленческих функций.

Первоначальный перечень пяти функций А. Файоля расширен сегодня до семи



* планирование

Планирование - управленческая деятельность, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта менеджмента в текущие моменты времени.

* *Задачи планирования:*

- * обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- * перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития;
- * координация деятельности структурных подразделений и сотрудников организации;
- * создание объективной базы для эффективного контроля;
- * стимул (мотивация) трудовой активности сотрудников;
- * информационное обеспечение работников организации



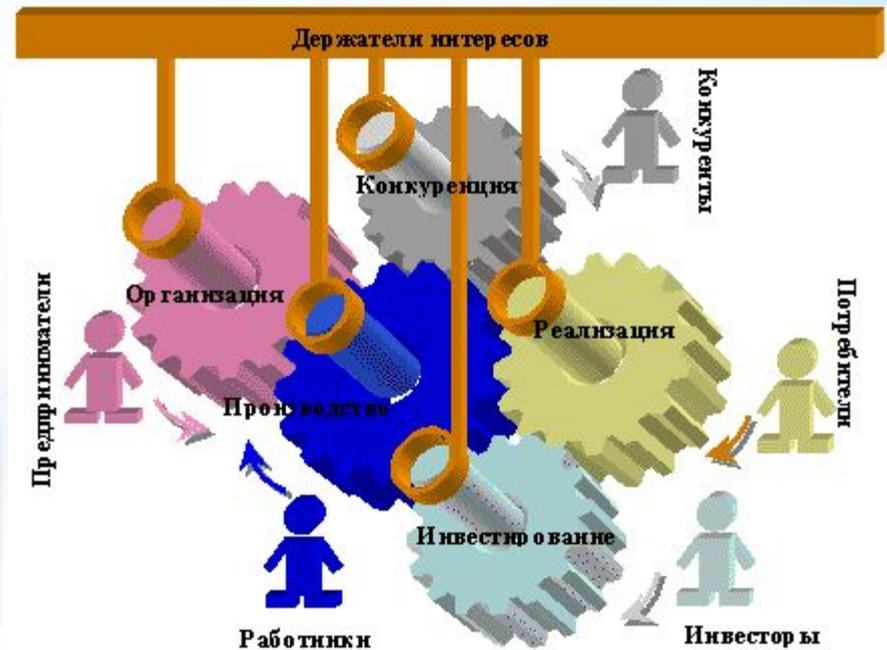
* Определение понятия «планирование деятельности предприятия»

Основные составляющие:

- * **Планирование** – это процесс;
- * **Планирование** подразумевает реализацию целей;
- * **Планирование** определяет способы достижения целей
- * **Планирование** оценивает необходимые ресурсы

* ПЛАНИРОВАНИЕ

* определяет цели предприятия сферы сервиса на перспективу, способы их реализации, ресурсное обеспечение и контроль за достижением поставленных целей.



* Цели:

* Удовлетворение общественных потребностей!!!! в производимых (оказываемых) продукции (услугах, работах)

* Получение прибыли

Конкретные цели:

* увеличение объема реализации услуг;

* расширение доли предприятия рынке;

* расширение ассортимента предлагаемых клиенту услуг, работ, продукции;

* увеличение доли постоянных клиентов

* и др.

* Способы

ДОСТИЖЕНИЯ

- * рациональная организация производственных процессов и процессов обслуживания клиентов;
- * использование прогрессивных форм организации и мотивации труда персонала;
- * организация систем управления качеством услуг и продукции;
- * обеспечение повышения технического уровня выполнения услуг;
- * другие.

* Ресурсное

обеспечение

- * персонал соответствующего профессионального и квалификационного уровня,
- * финансовые ресурсы,
- * материально-энергетические ресурсы,
- * технологическое и другие виды оборудования,
- * производственные площади,



* Контроль за достижением поставленных целей

- * предусматривает сравнение фактически достигнутых и планируемых показателей финансово-экономической деятельности предприятия

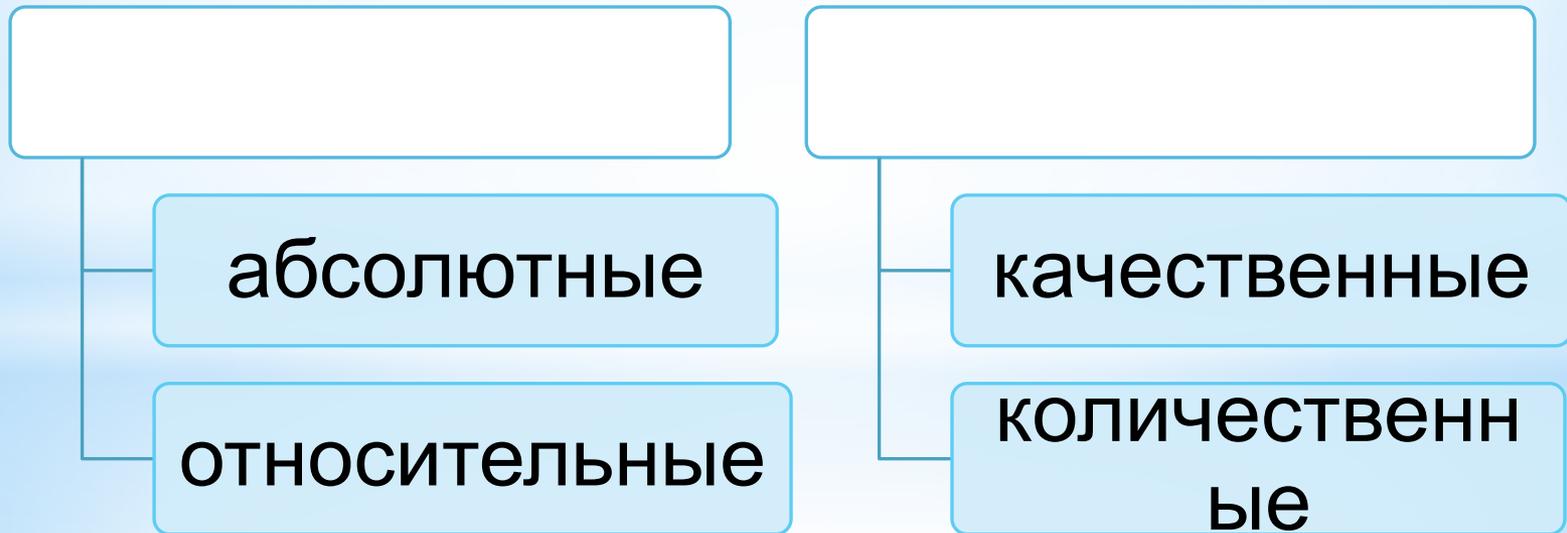


* Показатели

деятельности

предприятий –

это **комплекс** взаимосвязанных экономических и информационных **параметров**, которые отражают цели и задачи плана и различные стороны деятельности



* Количественные показатели - характеризуют общий объем и масштабы деятельности

Информационные параметры,
дающие представление об
экономическом потенциале
предприятия

- численность персонала;
- общая площадь предприятия;
- производственная площадь;
- количество единиц оборудования;
- другие.

Показатели, характеризующие
хозяйственную деятельность
предприятия

- выручка от реализации услуг, работ, продукции;
- количество реализованных услуг;
- фонд заработной платы;
- объем затрат материальных ресурсов;
- другие.

* Качественные показатели - характеризуют результативность



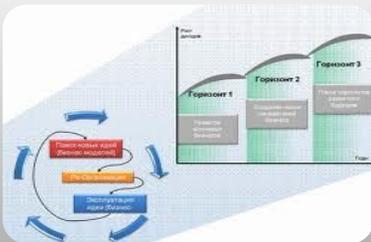
Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия

- Производительность труда; прибыль; рентабельность услуг; материалоемкость услуг; фондоотдача и т.п.



Показатели оценки финансового положения предприятия

- Коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности; коэффициент покрытия; коэффициент общей платежеспособности и др.



Показатели конкурентоспособности предприятия

- Количество видов оказываемых услуг; удельный вес заказов, выполненных в установленные сроки, срочно; показатели качества услуг; доля на рынке; формы обслуживания и т.п.



Абсолютные показатели

- устанавливаются в натуральных или денежных измерителях

Относительн ые показатели

- отражают соотношение каких-то двух абсолютных показателей и чаще всего определяются в процентах или коэффициентах

* **Функции**

планирования

- * ориентирует руководителей на перспективное мышление;
- * способствует согласованию целей и задач предприятия в целом и отдельных его подразделений;
- * обеспечивает координацию действий руководителей различных уровней и функциональных областей менеджмента;
- * устанавливает перспективные показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и обеспечивает контроль за их выполнением;
- * позволяет оценить экономический потенциал предприятия и разработать меры по его выполнению;
- * позволяет предприятию адекватно реагировать на изменения во внешней среде;
- * выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия на рынке и во внутренней среде;
- * делает работу предприятия более целенаправленной и систематизированной.

* **понятия методологии и технологии планирования**

* **Методология планирования** – система требований к формированию планов, которая включает методы разработки плановых показателей и внутреннюю логику построения планов.

* **Технология планирования** представляет собой совокупность конкретных методов и способов разработки планов деятельности как по предприятию в целом и его структурным подразделениям, так и в разрезе временных периодов.

- * Стратегический план – 10-15 лет (миссия, стратегические задачи, стратегия)
- * Долгосрочный план – 3-5 лет (стратегические цели, стратегии «товар-рынок»)
- * Среднесрочный план – 1-3 года (тактика действий, цели и задачи подразделений)
- * Краткосрочный план – до 1 года



* Сроки и состав задач

* система планирования

- * совокупность отдельных планов, четко ограниченных друг от друга по времени исполнения, направлениям деятельности предприятия, его структурным подразделениям



Планирование должно всегда отталкиваться от узких мест предприятия.

При ненасыщенном рынке товарами и услугами, прежде всего, это процесс производства.

При насыщенном – маркетинг, сбыт, финансы, рабочая сила.

* Принципы

- * Принцип единства
- * Принцип непрерывности
- * Принцип гибкости
- * Принцип полноты планирования
- * Принцип ранжирования объектов планирования
- * Принцип экономической обоснованности плана
- * Принцип социальной ориентации плана
- * Принцип автоматизации системы планирования
- * Принцип участия
- * Принцип ответственности за разработку и

ПЛ



* Методы планирования

* конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемых при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и

Факторы

выбора

увязке
конкретных

методов

планирования:

- длительность планового периода;
- особенности расчетов планового показателя;
- обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;
- наличие соответствующей технической базы обработки информации и проведения расчетов;
- уровень квалификации работников.

- * балансовый,
- * нормативный,
- * расчетно-аналитический,
- * экономико-математический.



* Методы планирования

* Характеристика методов

* **Расчетно-аналитический метод** планирования

анализа достигнутого уровня показателей деятельности предприятия и планируемых темпов их изменения с учетом стадий жизненного цикла предприятия (требует большого опыта)

* **Экономико-математический метод** предусматривает осуществление плановых расчетов на основе различного рода моделей (статистические, факторные и др.)

* **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает предприятие (составляется системы балансов: трудовых, стоимостных, материально-вещественных)

* **Нормативный метод** предусматривает расчет плановых заданий на основе норм и нормативов (норма – минимально необходимый расход чего-либо на единицу продукции; норматив показывает степень использования ресурса и определяется на 1 рубль