

# \* 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 специфических 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**



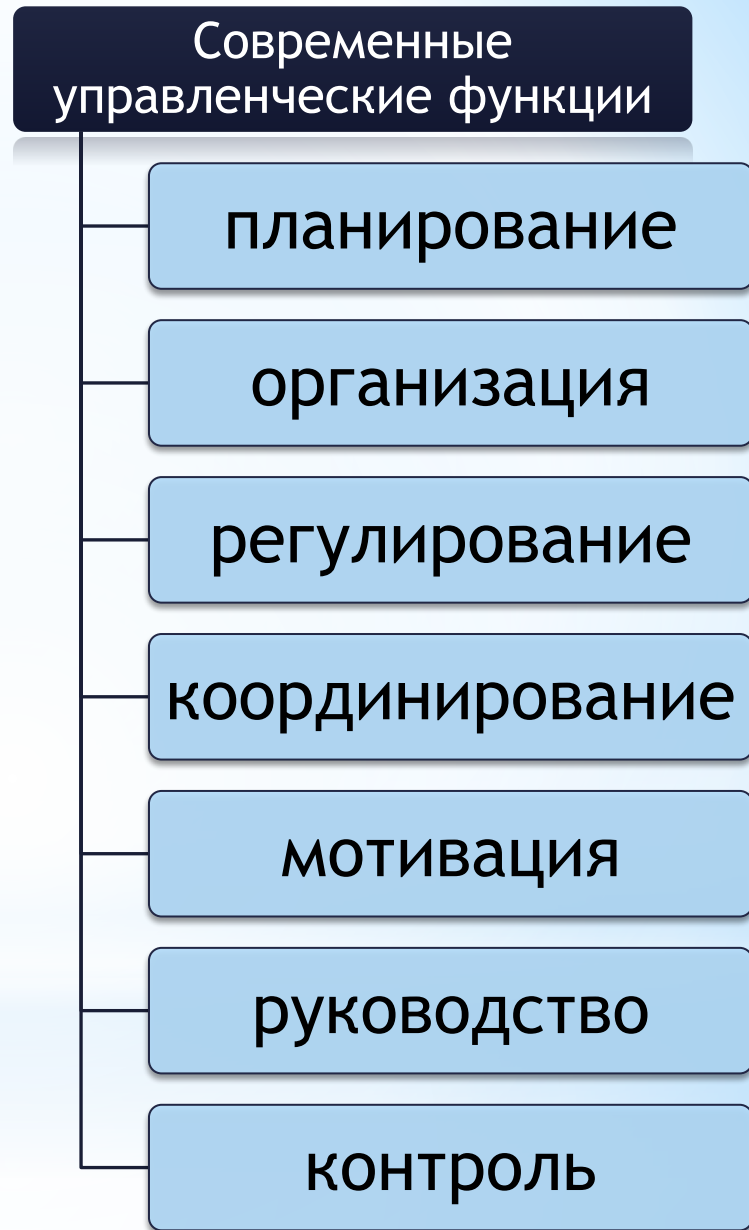
- \* **Процесс планирования:** постановка целей, определение необходимых ресурсов, выбор способов достижения целей и задач и др.;
- \* **Процесс организации:** структура производства, структура управления, организация производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, организация 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



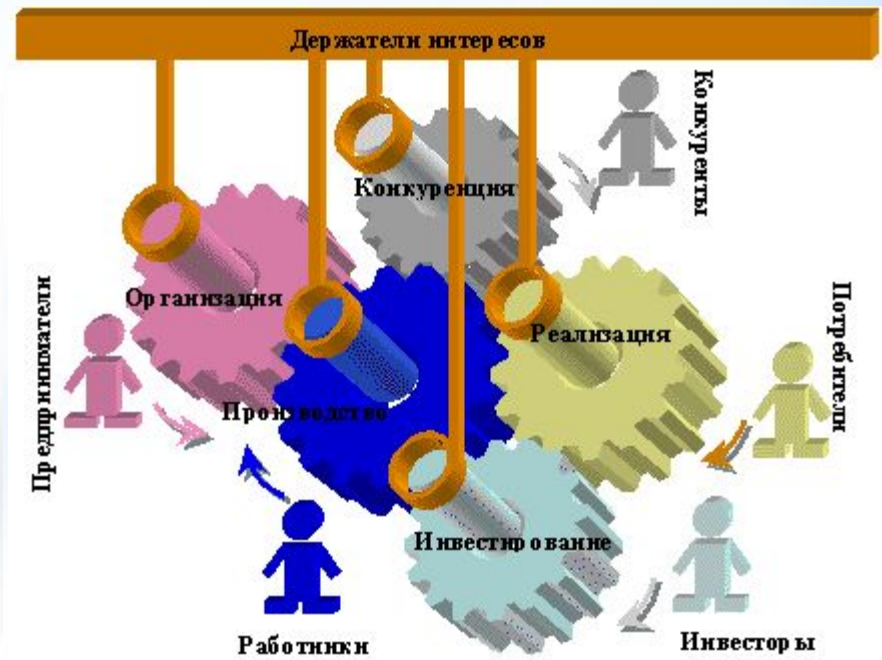
# \* Определение понятия «планирование деятельности предприятия»

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

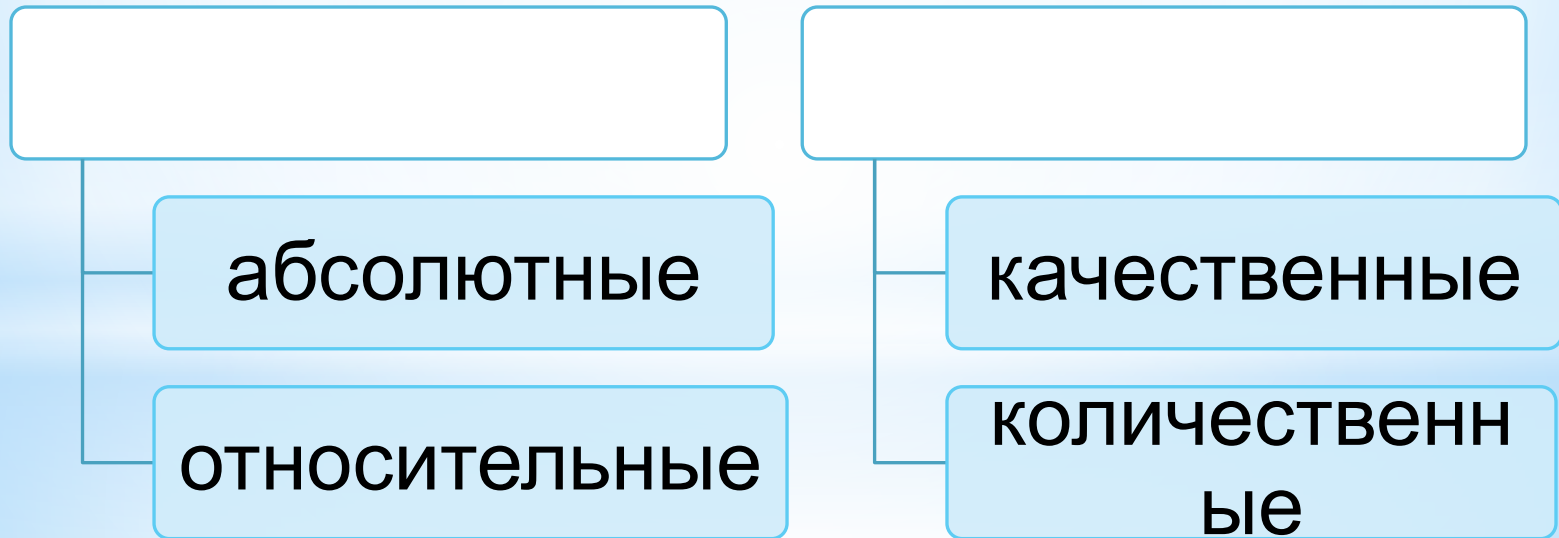


# \* Показатели

## 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



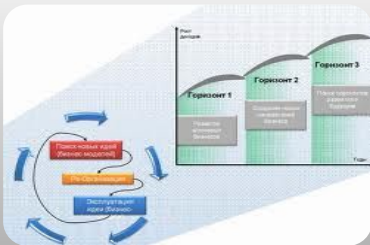
## Показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия

- 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 основан на анализе 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