

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРОФЕССОР С.М.ХЛЫНИН

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность любой деятельности проявляется в функции. (Функция-обязанность, назначение, роль).

Теорию менеджмента, раскрывающие его функции предложил А. Файоль. Он постулировал, что управлять это-

- планировать,
- организовывать,
- распоряжаться,
- координировать и
- контролировать.

Они в дальнейшем были дополнены следующими:

- мотивация,
- информирование
- развитие
- Разработка и принятие управленческого решения.

Функции управления подразделяются на две группы: общие и конкретные. Они взаимосвязаны.

Под функциями менеджмента понимаются:

- особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.
- *Процесс менеджмента* – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.



процессный подход к менеджменту.

взаимосвязь и взаимозависимость функций управления

- Процесс менеджмента отражает рекомендованный порядок выполнения функций, последовательность начала действий по их выполнению. Осуществление обратной связи приводит к одновременному выполнению функций.

1. Главной функцией менеджмента является планирование.

На основе всестороннего анализа ситуации и прогноза развития формируются перспективные и текущие цели и задачи, составляются необходимые программы и планы.

2. Организационная функция принимает практическую реализацию этих планов. Это реализуется через создание организационных и управленческих структур, обеспечение их деятельности необходимой документацией.



Функции менеджмента:

- 3.Распорядительная функция обеспечивает доведение до каждой структуры, того, что необходимо сделать для достижения поставленных целей.
- 4.Координационная функция осуществляет согласованное взаимодействие людей при совместной деятельности, что облегчает реализацию всех остальных функций.
- 5.Контрольная функция менеджмента позволяет отслеживать и оценивать результаты деятельности, предупреждать ошибки, поощрять успехи.
- 6.Мотивационная функция концентрируется на формировании заинтересованности людей в деятельности и качестве достигаемых результатов.
- 7.Информационная функция менеджмента определяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Собственно со сбора и анализа информации начинается деятельность менеджера!
- 8.Интегрирующая функция менеджмента, развитие всех сторон деятельности организации (структуры, системы управления, продукта, персонала) связана с необходимостью поиска инноваций для удовлетворения возрастающих потребностей потребителя и производителя.

Функции менеджмента:

- Все функции имеют конкретную специфику, реализуются на каждом уровне управления, каждой сфере применительно к конкретному объекту управления.
- Если функции не соответствуют целям объекта, они считаются несвойственными и подлежат передаче.

Если какая-то функция выполняется другим субъектом, она является дублирующей, ведет к росту затрат. А если она снижает результаты, то относится к вредной!

- От функций менеджмента следует отличать функции должностей и подразделений, которые вытекают из разделения управленческого труда.

Высшие эшелоны занимаются стратегией, низшие- производством.



Планирование

Планирование - есть способ рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов с целью наиболее эффективного достижения цели в соответствии с экономическими возможностями.

□ Планирование – это систематическая подготовка и принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

□ Планирование – это один из экономических методов управления. Противоположностью планирования является импровизация.

Это проектирование будущего и желаемых путей его достижения.

Планирование в широком смысле это:

□ постановка целей и задач, выработка стратегии, стандартов деятельности на предстоящий период

□ распределение ресурсов в соответствии с внешней и внутренней ситуацией

□ определение последовательности действий по переводу организации в желаемое состояние

□ создание координационных механизмов.

В узком понимании планирование- это составление планов, документов

Различают три типа планов:

- **планы-цели, набор качественных и количественных показателей желаемого состояния объекта.**
- **Планы для повторяющихся действий, предусматривают сроки и порядок осуществления (нр. Расписание движения.)**
- **Планы для неповторяющихся действий (программы, распределение ресурсов.....)**

По срокам выполнения планы подразделяются :

- **Долгосрочные, свыше 5 лет**
- **Среднесрочные, 1-5 лет**
- **Краткосрочные, до года. Оперативный - от одной смены до месяца.**
- **Стратегические планы формирует фирма, годовые - предприятие, месячные - цех, смена - суточные.**

Функцию планирования классифицируют также:

- **по степени охвата (общее и частичное)**
- **по предмету (оборудование, финансы.)**
- **сфере функционирования (производство, НИОКР)**
- **охвату (глобальное, конкурентное, детальное)**

Принципы планирования:

- **Научность**
 - **Участие максимально заинтересованных лиц**
 - **Непрерывность (возрастное планирование - долгосрочный среднесрочный - краткосрочные планы; пошаговое планирование с отодвиганием горизонта)**
 - **Преимственность, с учетом предыдущих результатов**
 - **Гибкость, возможность маневра при изменении обстоятельств**
 - **Согласование в рамках организации**
 - **Координации планов подразделений**
 - **Интеграции соподчиненных подразделений**
 - **Экономичность**
-
- ▶ **Создание необходимых условий**

Методы планирования:

- **Бюджетный метод.**
- Основывается на составлении отчетных и плановых бюджетов(таблиц), отражающих **распределение ресурсов, в соответствии с целями.**
- Рассматривают несколько видов бюджетов: общий, отражающий движение денежных средств, пассивов, активов, прибылей и убытков.
- Оперативный бюджет составляется по производству, продажи, продукции. Разрабатываются также «альтернативные варианты».

Бюджетирование обеспечивает:

- оптимизацию распределения ресурсов,
- контроль и коррекцию движения средств,
- повышение эффективности деятельности за счет быстрого обнаружения и коррекции отклонений.

Но метод сложен, требует индивидуальной ответственности, больших затрат.



Балансовый метод

основывается на взаимо- увязки двух бюджетов:

- ресурсов которыми будет располагать организация и
- потребностей в них в рамках плана.

Если ресурсов недостаточно, дефицит покрывается из дополнительных источников, либо путем сокращения деятельности. И наоборот.

Баланс представляет двухстороннюю бюджетную таблицу- в левой части источник ресурсов, в правой -их распределение.

В основе баланса лежит балансовое уравнение- сумма остатков ресурсов на начало периода и их поступление должна равняться сумме расходов и остатка на конец периода.

Примером является бухгалтерский баланс, баланс прибылей и убытков; трудовые балансы (рабочего времени).



Нормативный метод.

Основывается на нормах: стоимости, времени, обслуживания, деятельности. Нормирование бывает прямым (на функциональной зависимости) и косвенным (на статистике)

Нормирование ресурсов осуществляется следующими методами: отчетно-статистическим, опытно-производственным, аналитико-расчетным. С помощью нормативного метода формируется нормированное задание.

- Графические методы, метод сетевого планирования. Все события и работы объединяются в календарный сетевой график.
 - Математические методы, статистические, линейного программирования.
-



Аналитический метод

- Планирование начинается с анализа настоящего и прошлого, желаемого будущего положения организации. Анализируются в первую очередь положительные результаты, достижения; неудачи, проблемы.
- Сопоставляются в динамике развития предприятия и с аналогами других в местности, регионе, стране, мире.
- На основании этого разрабатываются стратегии, ставятся цели, задачи.
- Определяются механизмы и пути достижения, инструменты для эффективной реализации.
- Планированием занимаются планово-экономические структуры. Планы согласовывают с руководством, утверждаются (обычно сверху вниз).
- Планирование имеет интерактивный характер и зависит от степени централизации. При высокой централизации задаются цели, лимиты ресурсов, спускаются планы.
- В децентрализованных организациях—цели и лимиты ресурсов, планы составляют сами подразделения.



Этапы процесса планирования

1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.
 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?
 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей ?
 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?
-



этапы процесса планирования

5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.
7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?
8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.
-



Прогнозирование

Прогноз- это система аргументированных представлений о направлении развития и будущем состоянии организации.

Деятельность по научному предвидению называется прогнозированием.

Различают следующие виды прогнозов:

1. По функциональному назначению:

- Прогноз будущего организации
- Прогноз путей достижения цели
- Прогноз проблемных ситуаций
- Прогноз возможных последствий решений
- Прогноз состояния среды

2. По содержанию (научно-технический, экономический, финансовый...)

3. По периоду (оперативный, кратко-, средне-, долго-срочный)

4. По форме представления результатов (качественные, количественные..)

5. По степени охвата объекта (локальный, комплексный)



прогнозирование

Этапы разработки прогноза:

1. **Определение потребности**
2. **Уточнение характеристик объекта (инвентаризация)**
3. **Анализ активных факторов**
4. **Формирование информационной базы**
5. **Выбор моделей и методов прогноза**
6. **Формулировка и оценка вариантов**
7. **Разработка рекомендаций по принятию решений.**



Методы прогнозирования:

1. Статистические методы:

- Построение и анализ динамических рядов
- Экстраполяции
- Регрессивное моделирование

2. Логические методы

- Аналогия
 - Построение параметрических рядов
 - Морфология
 - Матричные модели
 - Причинно-следственный анализ
-



Методы прогнозирования

Нормативный метод на основе экспертных оценок.

- Подробное описание последовательности событий называется прогноznым сценарием.

Этапы составления сценария:

- Структуризация информации
 - Определение критических точек среды бизнеса
 - Описание показателей желаемого объекта
 - Формулировка вариантов его достижения
 - Сопоставление вариантов и выбор окончательного варианта.
-



стратегическое планирование

Традиционные долгосрочные и среднесрочные планы основываются на экстраполяции существующих тенденций, прошедшего времени, исходят из неизменности внешнего мира, определяются шаги, которые нужно сделать.

- Стратегический план, исходит из будущего, цели которого необходимо достигнуть (инновационные).
- Стремительные изменения во внешней среды усиливают неопределенность ситуации и необходимость обезопасить организацию и предложить перспективу развития в конкурентной борьбе..

Стратегическое планирование выполняет следующие функции:

- Определяет пути формирования конкурентных преимуществ
- Поддерживает у менеджеров образ будущего мышления
- Обеспечивает формирование политики маркетинга
- Придает единство управленческим процессам

Основным методом создания стратегических планов является построение «древа целей».



Стандартный стратегический план включает:

- Предположения о будущих тенденциях
- Описание сильных и слабых сторон организации
- Формулировку миссии, стратегии, целей.
- План по созданию конкурентных преимуществ
- Функциональные стратегии, НИОКРЮ маркетинг, финансы
- Оценку вероятности стратегического успеха
- График основных мероприятий





Стратегическая пирамида компании



В рамках стратегического планирования составляются несколько планов:

- Суммативный, главный
- Функциональные планы по перспективным направлениям
- Экономические, крупных подразделений

Переход к стратегическим планам неизбежен, но он должен быть постепенным.

- Для решения межфункциональных стратегически проблем составляются целевые комплексные программы (ЦКП), совокупность взаимосвязанных мероприятий, централизованно обеспеченная ресурсами.
 - Программа содержит описание решаемой проблемы, постановку целей, совокупность мероприятий, ожидаемые результаты, механизм реализации.
-



2-функция- Организация

Организация -это составляющая процесса менеджмента, координация действий элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования частей. Функция организации достигается двумя путями:

- ▣ **Административно-организационным управлением (определение структуры, распределение функций, прав, ответственности...)**
- ▣ **Оперативным управлением, отслеживание динамики достижения результатов, связано с текущим планированием.**

Организация представляет собой единство состояния и процесса. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления. Горизонтальное по функциональным и отраслевым признакам.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

- ▣ **Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.**
- ▣ **Делегирование полномочий.**

Мы ранее рассмотрели признаки организации, организационную структуру управления, делегирование полномочий. Организационная структура управления регулирует процесс разделения задач по подразделениям

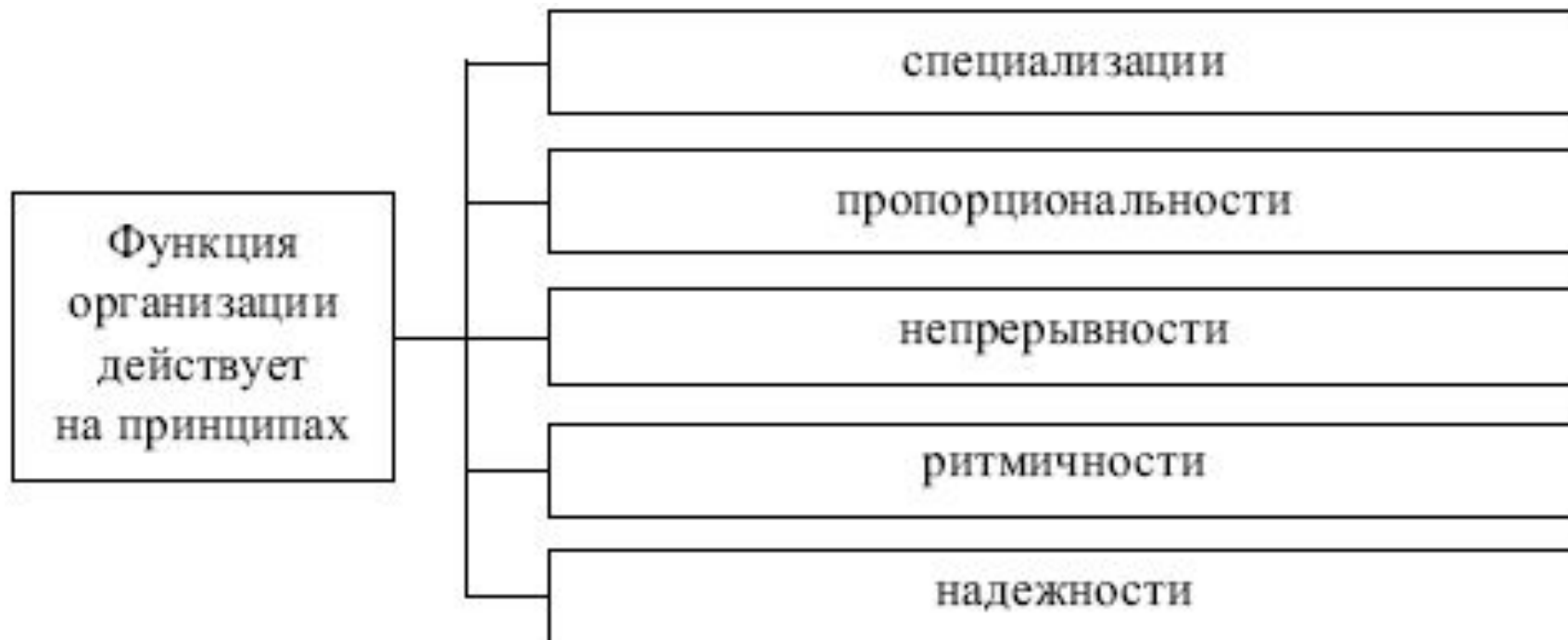


Рис. 3.3. Принципы функции организации



Методы делятся на две подгруппы:

- Организационные основаны на типовых ситуациях,
 - а распорядительные относятся больше к конкретным ситуациям.
 - К организационным относятся регламентирование, нормирование, при их использовании не указываются конкретные лица и даты.
 - Распорядительные методы (приказ, постановление, распоряжение, рекомендация...) предусматривают персональную адресность и сроки исполнения.
 - Приказ -обязательное предписание, выполнение которого достигается либо угрозой, либо перспективой повышения статуса.
 - Рекомендация –это совет или указание, как правило без предоставления ресурсов.
-



1 Главные законы рациональной организации:

- Упорядочение задач в соответствии с компетентностью и ответственностью по участкам
 - Короткие пути управления
 - Способность к целеориентированной самоорганизации
 - Баланс стабильности и гибкости.
 - Организационная деятельность определяется стратегией.
-



Координация

Координация – это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Координация предполагает следующие мероприятия:

- ▣ **Установление единства функций управления**
- ▣ **Гарантии согласованности между отдельными руководителями**
- ▣ **Согласованность сроков выполнения функций и работ**
- ▣ **Коллективная разработка и согласование основных параметров проекта, бюджета**
- ▣ **Оптимальное разделение труда**
- ▣ **Устранение отклонений в системе**

Виды координации:

- ▣ **Превентивная**
 - ▣ **Устраняющая**
 - ▣ **Регулирующая**
 - ▣ **Стимулирующая**
- 

Координация

Процесс координации сопровождаются два вида процедур:

- ▣ **Непосредственное руководство в виде приказов, распоряжений**
- ▣ **Действия, направленные на создание системы норм и правил деятельности организации**

Методы при координации:

- ▣ **Совершенствование планирования**
- ▣ **Беседы о результатах с подчиненными (1-2 раза в год)**
- ▣ **Разработка техники получения данных об отдаче подчиненных**
- ▣ **Техника принятия решения**
- ▣ **Способ поощрения**
- ▣ **Индивидуальная подготовка**
- ▣ **Способы подбора и оценки персонала**
- ▣ **Делегирование полномочий и ответственности**
- ▣ **Техника оказания влияния**
- ▣ **Личные качества руководителя**
- ▣ **Напористость в выполнении плана**



Регулирование

Регулирование – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.

Содержание регулирования как функции менеджмента состоит в **перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом** производственного процесса (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Принципы функции регулирования



Регулирование

Регулирование предполагает процесс выработки корректирующих мер, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

□ *Задача регулирования* – обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

Различают два вида регулирования:

- • *реактивное* – осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;
- • *упреждающее* – проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

Процесс оперативного регулирования включает следующие **этапы**:

- → информационную подготовку для принятия решения;
- → разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);
- → реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).



Мотивация деятельности в менеджменте

Это комплексный подход к управлению персоналом, направленный на создание побудительных мотивов продуктивной деятельности сотрудников.

Группы мотивационных факторов (по У.Херсбергу):

Базовые мотивы, факторы которые вызывают неудовлетворение:

- **Оплата, система вознаграждений,**
- **социальные выплаты,**
- **вопросы организационного и информационного пространства.**

Побудительные мотивы:

- **Карьерный рост**
- **Креативная самоорганизация**

В рамках организации мотивация рассматривается как постановка целей, что способствует поведению по достижению целей.

В основе системы мотивации лежат постоянные и переменные

Методы мотивации:

- **Справедливое вознаграждение**
- **Принуждение**
- **Солидарность (развитие ценностей, близких к целям организации)**
- **Приспособление целей организации к целям менеджмента высшего и среднего звена управления.**

Личность является субъектом и объектом мотивации. Она характеризуется :

- **Психологической и ценностной структурой**
- **Потребностями**
- **Интересами.**

Потребности по Маслоу подразделяются на 5 уровней.



Контроль в системе менеджмента.

Представляет собой базовый элемент процесса управления.

Планирование, организация, мотивация, являются неотъемлемыми частями общей системы контроля.

Контроль -это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Необходим для обнаружения и разрешения проблем на ранних этапах.

- Процесс контроля состоит из установки стандартов,
- измерения фактически достигнутых результатов и
- проведения необходимых корректировок.

Контроль должен быть всеобъемлющим. Может быть непрерывным и дискретным.

Технологический контроль может быть непрерывным, а качество продукта контролироваться дискретно.



Виды контроля:

- ▣ **Предварительный** осуществляется до фактического начала работ. Проводится по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.
- ▣ **Текущий** контроль проводится непосредственно во время работы.
- ▣ **Заключительный** основан на обратной связи.

Контролируют как правило следующие факторы:

- ▣ **Объемы, номенклатуру и качество продукции и услуг.**
- ▣ **Технологические процессы**
- ▣ **Запасы сырья, продукции.**
- ▣ **Производительность труда.**
- ▣ **Производственную, трудовую и финансовую дисциплины.**
- ▣ **Сбыт, снабжение**

Учет -кратковременный срез результатов, мониторинг

- ▶ **–непрерывное отслеживание динамики результатов, отклонений**

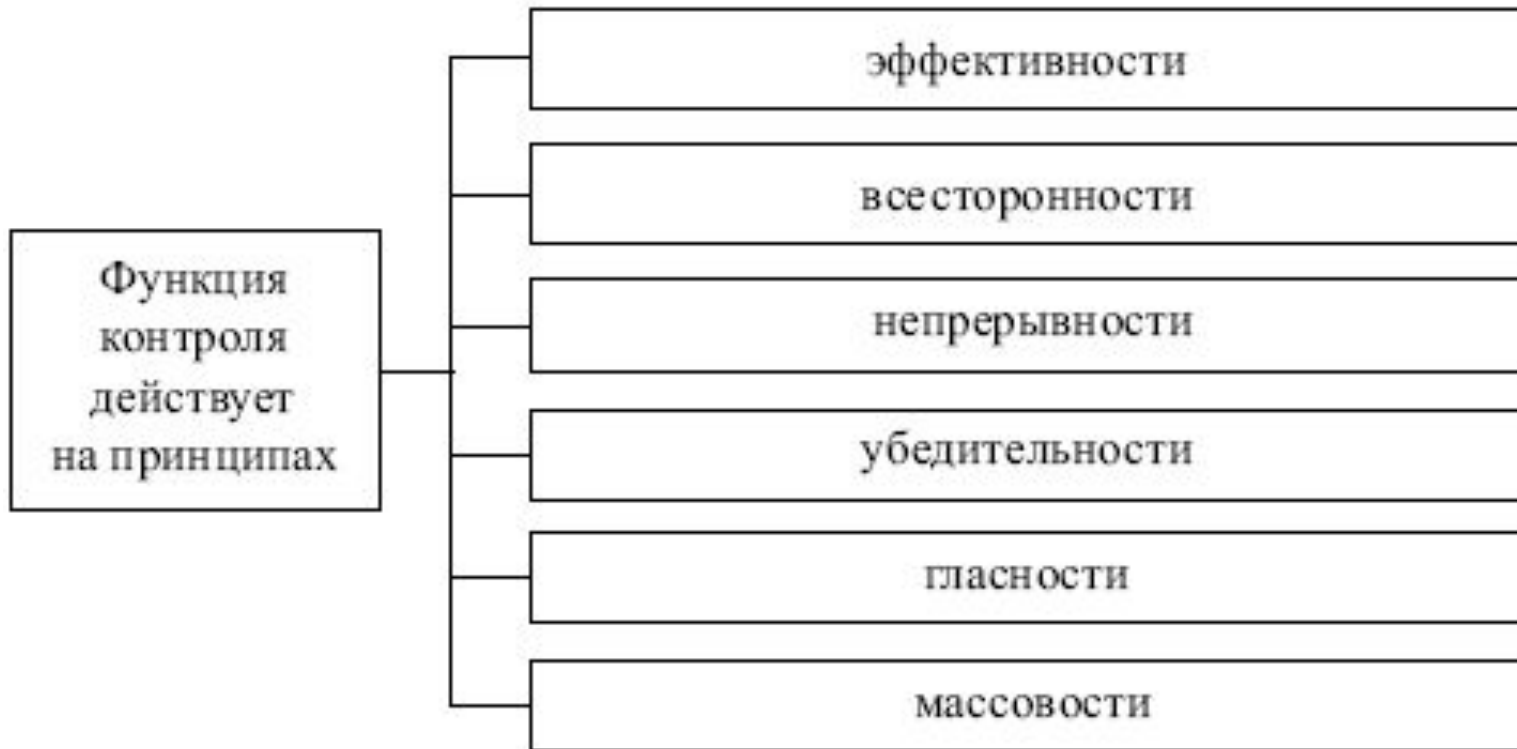


Рис. 3.7. Принципы функции контроля



Эффективная система контроля характеризуется:

- стратегической направленностью;
- ориентацией на результаты;
- соответствием контролируемому виду деятельности;
- своевременностью (нужная информация нужным людям до того, как произойдет кризис) и гибкостью;
- экономичностью и простотой.

Учет – управленческая деятельность по финансированию состояния объекта управления с начального до конкретного момента времени.

- Содержание учета как функции менеджмента состоит в учете выполнения производственной программы, наличии материальных и финансовых ресурсов и т.д.
- По виду учет делится на:
 - • *оперативный* – текущее управление определенными видами хозяйственной деятельности или отдельными операциями;
 - • *финансовый* (бухгалтерский) – информация о кругообороте всех средств и ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия;
 - • *статистический*– дополняет предыдущие виды учета информацией о процессах, не имеющих стоимостной оценки; может быть сплошным и выборочным.



КОНТРОЛЛИНГ

Процесс контроля в системе менеджмента -это обеспечение достижения организацией своих целей, соответствия между планами и проводимыми мероприятиями. Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера.

Целесообразно объединения в единую систему контроллинга: планирования, контроля, отчетности-информации, руководства-менеджмента.

- ▣ **Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента, а также оценки ситуации для принятия управленческого**

Основная задача менеджеров – добиться реальных конечных результатов деятельности. Менеджеры должны правильно определить, уяснить свои цели, поставить цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать. Менеджер должен постоянно контролировать цели и результаты их достижения. **В процессе управления осуществляется постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.**

