

# Менеджмент

## Функции, процессы и планирование в Менеджменте

- Тема 4. Функции менеджмента как виды управленческой деятельности.
- Тема 5. Процесс управления как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих функций, методов, управленческих решений и других категорий менеджмента.
- Тема 6. Этапы процесса планирования.

# Тема 4. Функции менеджмента как виды управленческой деятельности.

В содержании управленческой  
деятельности  
можно выделить  
*общие и особенные* черты

# Общие

- ✓ Должна осуществляться в любых организациях;
- ✓ Обусловлена внутренней и внешней причинами;
- ✓ Может представлять многоуровневую систему, включая, как правило, высший (институциональный), средний и низший уровни управления;

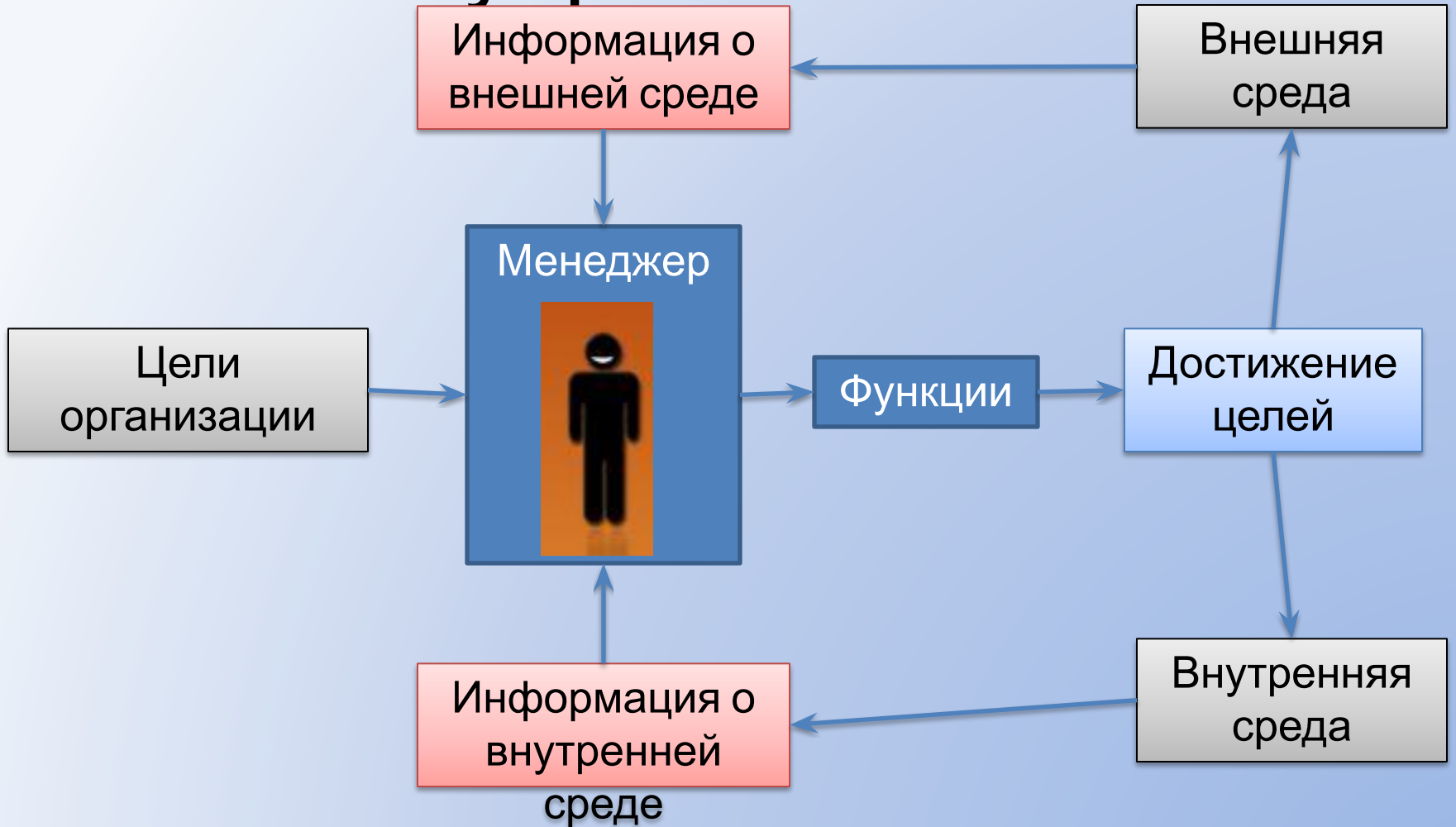
- Становится решающим фактором обеспечения конкурентоспособности организации;
- Имеет качественную определенность содержания и включает выполнение ряда функций. Эти функции могут относиться к управлению организацией в целом или отдельными сферами.

Здесь различают управление производством и сбытом, исследовательскими работами и поставками ресурсов, финансами и персоналом.

# *Особенное*

- Ситуационный подход

# Менеджер в системе управления



# К функциям менеджмента

относится:

- планирование

,

- организация,

- мотивация,

- контроль,

- регулирование

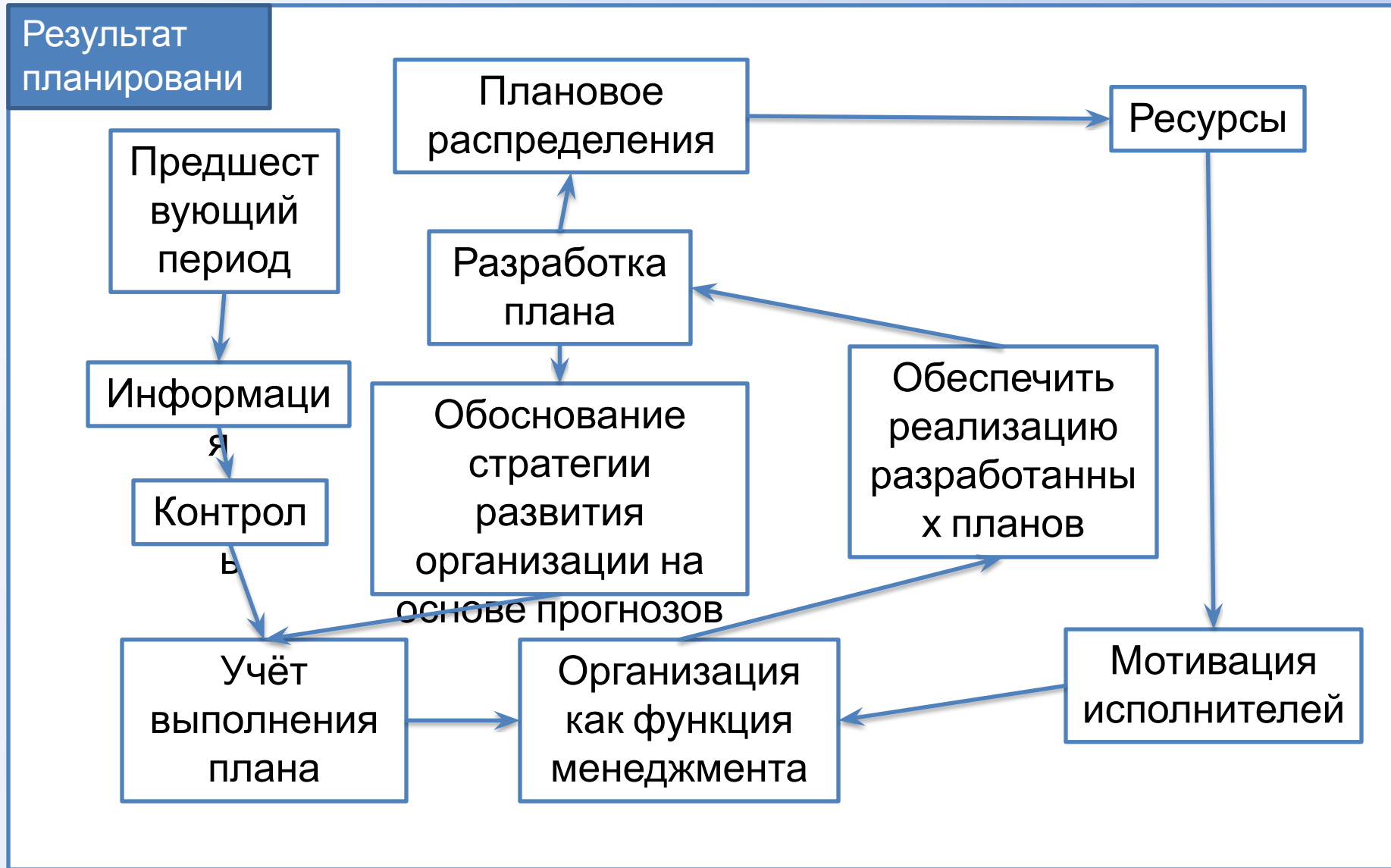


# Некоторые авторы к числу функций относят

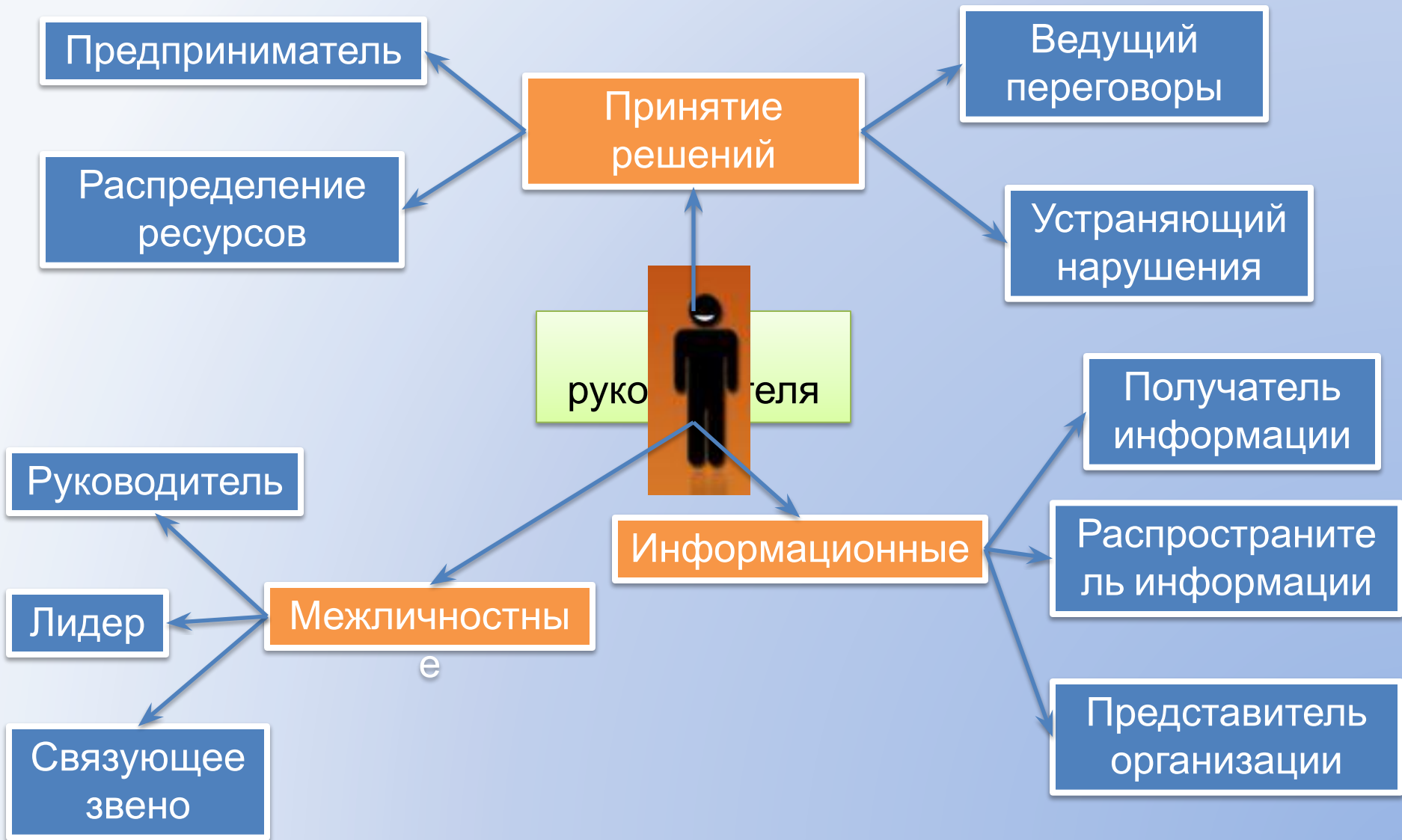
- прогнозирование
- анализ
- руководство
- координацию

- Тема 5. Процесс управления как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих функций, методов, управленческих решений и других категорий менеджмента.

# Система функций управления



# Схема управленческих ролей (по Минцбергу)



- Тема 6. Этапы процесса планирования

# Планирование

- Система планирования в организации
- Разработка стратегического плана
- Методы реализации стратегии
- Инструменты реализации стратегического плана
- Оценка стратегического плана

- *Планирование* как функция управления - это процесс обоснования направлений и параметров развития организации, способов достижения этих параметров с учетом внутренних возможностей организации и ее взаимодействия с внешней средой.

# *Содержание планирования*

**включает**

- обоснование миссии и выработку целей организации;
- конкретизацию целей для структурных подразделений организации на плановый период;



- постановку конкретных задач, которые необходимо решить для достижения целей;
- обоснование критериев достижения системы целей, решения поставленных задач, системы ограничений:  
экономических, социальных, правовых, экологических;

- определение последовательности, сроков и способов решения задач;
- обоснование потребности в ресурсах - трудовых, материальных, финансовых, информационных.

# Критерии

В зависимости от длительности  
планового периода

- долгосрочное,
- среднесрочное
- краткосрочное планирование.

# По значимости и масштабности последствий

- Стратегическое
- Тактическое (текущее)  
планирование.

# В зависимости от объекта различают

- планирование основных функциональных сфер организации - производства
- финансов (Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы)
- НИОКР
- маркетинга
- либо вспомогательных сфер

В зависимости от уровня в организационной структуре различают

- планирование на уровне организации в целом
- на уровне ее отделений, филиалов, подразделений

Результатом планирования  
является разработка системы  
планов организации

*В американских фирмах*  
система планирования  
включает стратегическое  
и годовое планирование



Для обеспечения гибкости  
системы планирования

американские фирмы:

- сокращают плановый горизонт (по стратегическому планированию - до двух лет);
- осуществляют прогнозирование и планирование по скользящей схеме (например, продляя плановый горизонт по истечении каждого квартала);

- сокращают время выполнения заказов;
- устанавливают более тесные контакты с заказчиками;
- анализируют различные показатели в динамике (потери ресурсов, простои, уровень брака, уровень издержек и т. д.), например, в предшествующем, текущем и предстоящем кварталах.

*В японских фирмах* на  
соотношение стратегического  
и оперативного планирования  
влияет уровень  
диверсификации организации.

- В диверсифицированных фирмах выработка стратегических идей и разработка стратегического плана осуществляется в отделениях.
- В специализированных организациях стратегические идеи и планы разрабатываются централизованно.

# Диверсификация производства

- Это одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т. п. Диверсификация применяется с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды и предотвращения банкротства.

Стратегическое  
планирование отвечает на  
вопрос, что должна делать  
организация *в настоящем*,  
чтобы обеспечить  
эффективное  
взаимодействие с внешней  
средой *в будущем*.

# *Разработка стратегического плана*

- *Стратегическое планирование* - это процесс обоснования руководством основных целей организации и системы важнейших мероприятий, решений и действий для осуществления миссии организации, достижения ее целей.

# *Основные этапы*

- определение миссии организации;
- формулировка целей;
- оценка и анализ внешней среды;
- оценка и анализ сильных и слабых сторон организации;



- формулировка возможных стратегий;
- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- анализ и оценка стратегии и уточнение (или корректировка) на этой основе миссии и целей организации.

# *Инструменты реализации стратегического плана*

- тактика
- политика
- процедуры
- правила

# *Методы реализации стратегического плана*

- разработка бюджетов
- управление по целям

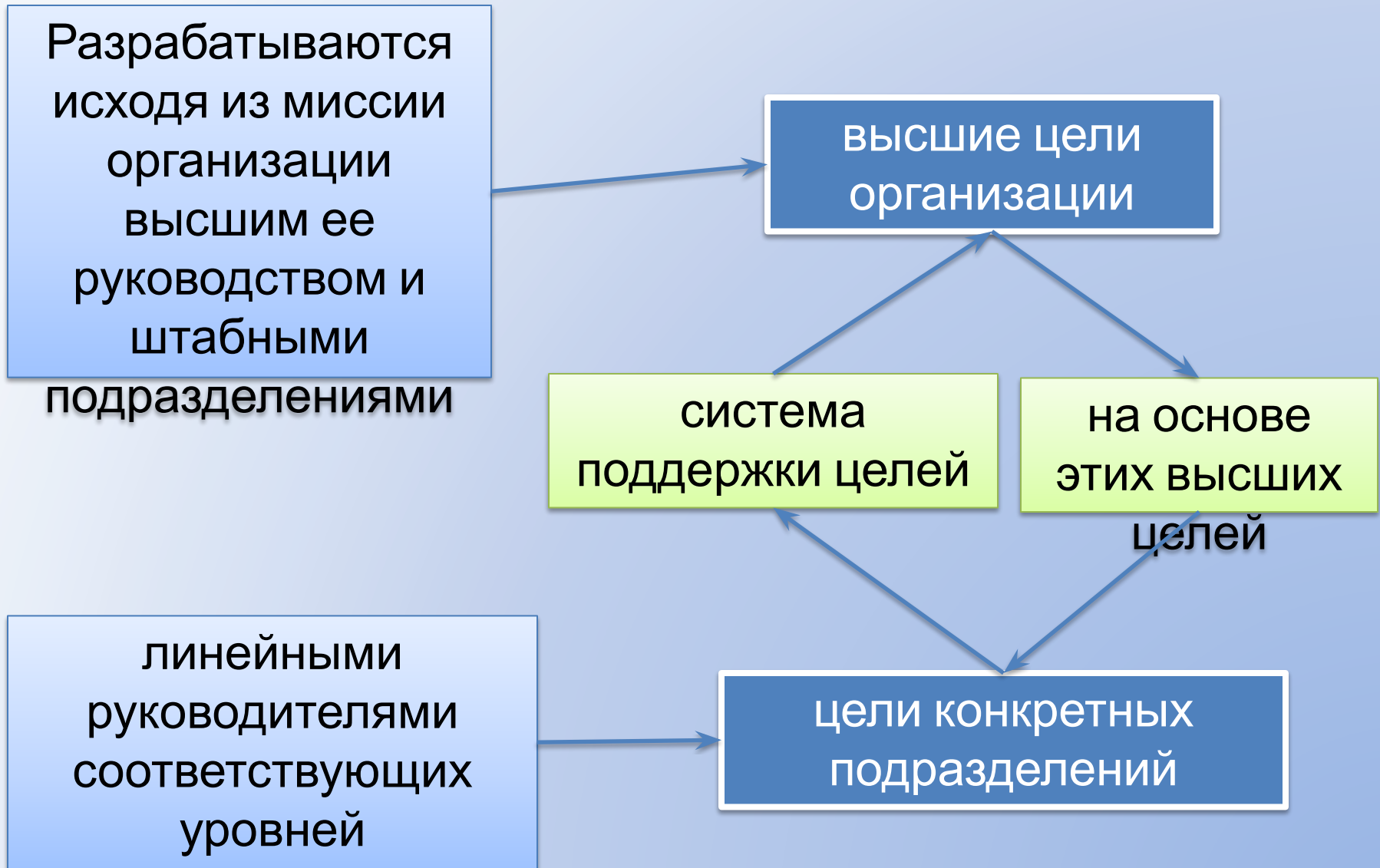
# Разработка бюджетов возможно решение прямой и обратной задачи

- Прямая задача включает определение минимального объема ресурсов
- Обратная задача состоит в определении перечня целей, которые могут быть достигнуты (или в какой-то мере достигнуты) при использовании имеющихся ресурсов.

# Основными этапами *составления бюджета* являются

- Объявление высшим руководством целей организации
- Составление оперативной сметы
- Сбор предложений, их анализ, обобщение и при необходимости корректировка проекта бюджета
- Разработка итоговых бюджетов, их реализация

# Управление по целям



# *Основными этапами* управления по целям являются

- 1. Выработка кратких, точных формулировок целей, построение “дерева целей” от высшей цели организации (самый верхний уровень) до цели конкретного работника.

# Функции руководителей на данном этапе

- передача своевременной и достаточно полной информации;
- уточнение отношений между уровнями управления, их полномочиями и мерой ответственности;
- поддержка линейных подразделений со стороны персонала штабных подразделений;



- осуществление горизонтальной и вертикальной координации;
- обеспечение финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами

## 2. Разработка реалистичных планов достижения системы целей

- оценивается практическая возможность достижения поставленных целей;
- выясняются потенциальные трудности, анализируются непредвиденные ситуации (форс-мажор) при достижении поставленных целей;

- осуществляется поиск лучших, оптимальных путей достижения целей;
- определяются методы оценки объема затрачиваемых ресурсов, разработки бюджетов, календарных планов;
- определяется желательный характер взаимоотношений, необходимых форм и масштабов поддержки

# Основными стадиями планирования являются

- определение задач, которые необходимо решить для достижения поставленных целей;
- разработка конкретных мероприятий, осуществление которых позволит решить поставленные задачи;

- установление значимых, существенных взаимосвязей между основными видами деятельности организации. На этой основе осуществляется составление календарного плана работы;
- уточнение ролей и взаимоотношений между основными исполнителями, а также делегирование полномочий, необходимых для выполнения конкретных мероприятий;

- - оценка затрат ресурсов (финансовых, трудовых, материальных), необходимых для выполнения намеченных мероприятий. Распределение ресурсов и составление бюджетов до начала операции;
- - уточнение сроков выполнения отдельных этапов работы; возможная корректировка разработанных планов для обеспечения их максимальной реалистичности.

# 3. Осуществление систематического контроля за ходом реализации планов

- Измерение
- Анализ и оценка выполненной работы
- Полученных результатов
- Меры достижения поставленных целей

4. Принятие корректирующих мер для достижения поставленных целей в изменившихся условиях.



# *Оценка стратегического плана*

Осуществляется по критериям

– *Количественным*

– *Качественным*

– *Реализации*

