

# ФУНКЦИИ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

- **Функции управления:**
  - Планирование
  - Организация
  - Мотивация
  - Контроль
- **Процесс управления**

# Функции управления. Общие положения

*Функцией управления* называется особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект. Функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы.

Все функции управления можно подразделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные, функции). **Основные функции** являются основополагающими всего процесса управления, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников

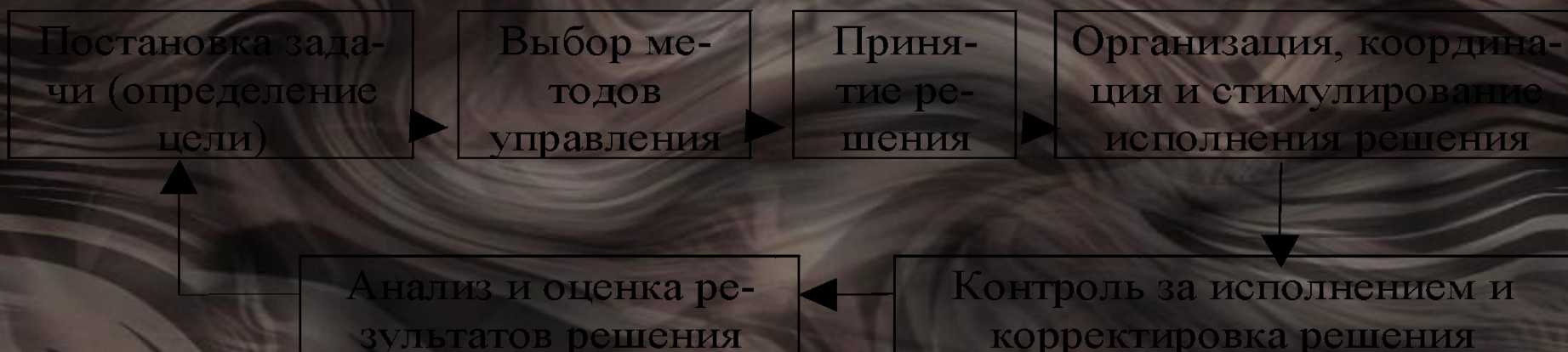
## Основные функции управления

Функции	Их значение
планирование и прогнозирование	<ul style="list-style-type: none"><li>- разработка целей, заданий по количественному и качественному росту предприятия с учетом наилучшего использования всех видов ресурсов и возможностей;</li><li>- предвидение результатов деятельности, определение перспективных целей управления</li></ul>
организация	- процесс упорядочения, создания организованной структуры, налаживания взаимодействия элементов системы для достижения поставленных целей предприятия
стимулирование или мотивация	- обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для материального и морального поощрения работников в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Кроме того, обеспечивается заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия
учет и контроль	- систематическое наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами деятельности предприятия, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для укрепления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии
координация и регулирование	- обеспечение единства и согласованной деятельности управляющей и управляемой подсистем, маневрирование производственными, трудовыми и финансовыми ресурсами для достижения целей. регулирование направлено на создание благоприятных условий для выполнения планов и заданий при помощи различных методов воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников

## *Взаимосвязь функций менеджмента*



## *Цикл управления*



# Функции управления и их задачи

## **ПЛАНИРОВАНИЕ:**

1. Какова Ваша сверх задача или природа Вашего бизнеса.
2. Какими должны быть Ваши цели.
3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются или отразятся на ДО.
4. Какие стратегию и тактику следовало бы Вам выбрать для достижения поставленных целей.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ:**

1. Каким образом следует структурировать организацию.
2. Как скоординировать функции отдельных видов работ (по деятельности и по управлению организацией), чтобы в целом организация работала гармонично.
3. Какие решения применить на каждом уровне организации (высшего, среднего или низшего звена), чтобы достигались ее цели, а также разграничение применения решений в каждом уровне ДО.
4. Следует ли изменять структуру организации из-за изменения факторов внешней и внутренней среды.

## **МОТИВАЦИЯ:**

1. В чем нуждаются мои подчиненные.
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации.
3. Если удовлетворение работой и производительность работников ДО возросли, то почему это произошло.
4. Что можно сделать в ДО, чтобы увеличить удовлетворенность трудом и эффективность труда.

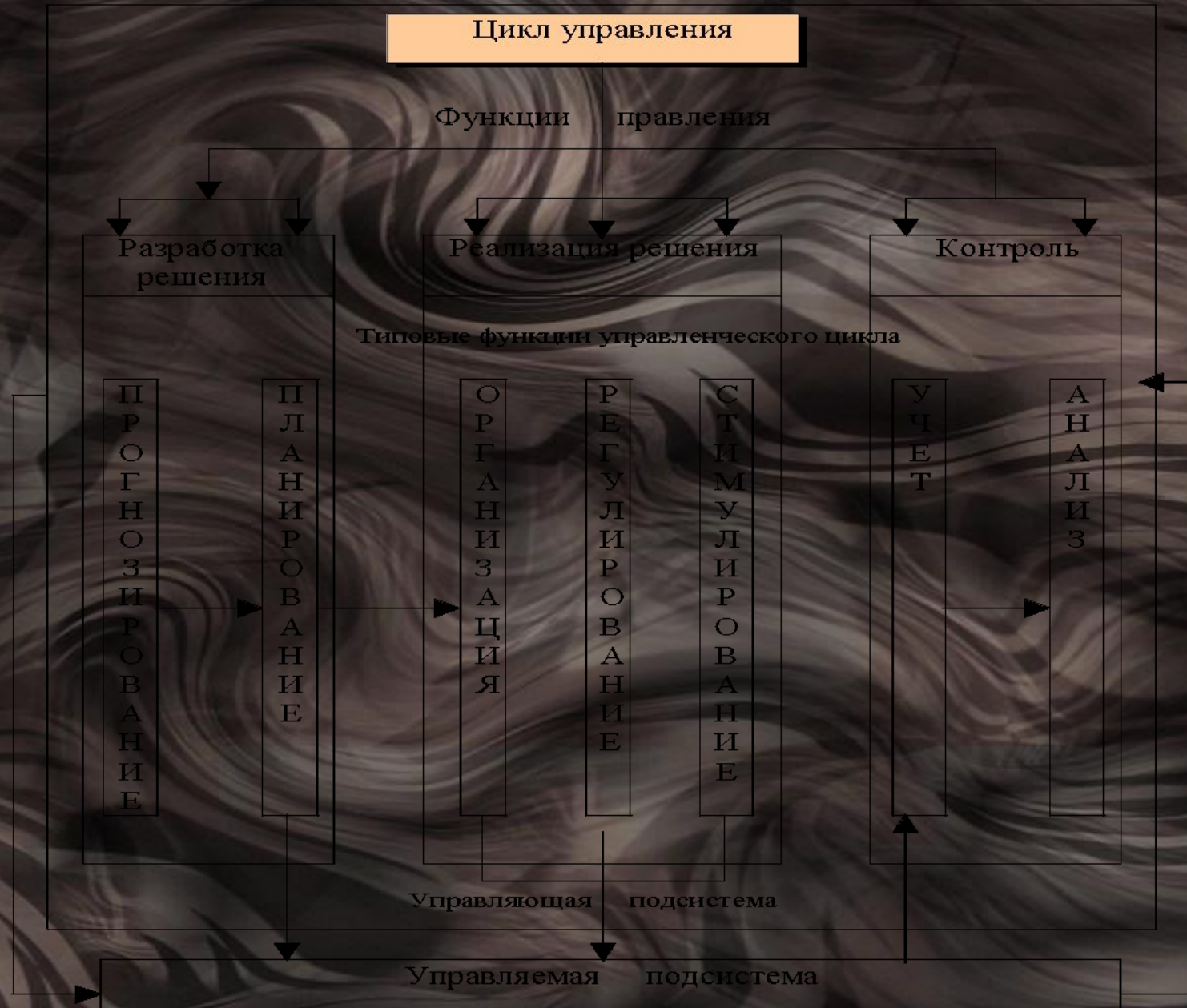
## **КОНТРОЛЬ:**

1. Как следует измерять результаты работы.
2. Как часто следует оценивать результаты.
3. Насколько Вы преуспели в достижении цели.
4. Если цель не достигнута или достигается медленно, то какие факторы повлияли и какие коррективы нужно внести в СУ организацией.

**Специфические функции** управления предприятием, воздействующие на отдельные стороны торговой и хозяйственной деятельности, как бы управляя отдельными процессами или видами работ

- • реализация товаров,
- • доведение товаров до потребителя и удовлетворение покупательского спроса,
- • воздействие на потребителей и формирование потребительского спроса на товары,
- • обеспечение высокой культуры торгового обслуживания,
- • линейное руководство,
- • подбор, расстановка, воспитание и повышение квалификации кадров,
- • техническое развитие предприятия,
- • организация труда и зарплаты,
- • закупка и завоз товаров,
- • контроль качества товаров и др.

# Связи и взаимодействие функций



**ПЛАНИРОВАНИЕ** - это принятые заранее решения о том, что делать, как делать и кто будет делать

### **Суть планирования**

Параметры	Характеристика
ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ	Цель всякого плана и всех производных планов состоит в том, чтобы облегчить достижение целей и задач предприятия.
ВЕДУЩАЯ РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ	Т.к. действия управляющих в отношении организации, работы с кадрами, руководства, лидерства и контроля рассчитаны на достижение целей предприятия, то планирование логически предшествует выполнению др. управленческих функций.
ВЕЗДЕСУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ	Планирование - это функция всех управляющих, но его характер и масштаб будут изменяться в зависимости от полномочий, и общего курса действий и планов.
ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ	Эффективность плана измеряется размером того вклада, который он вносит в осуществление целей и задач за вычетом затрат и других нежелательных последствий.



## Цели планирования:

- Устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений.
- Сосредоточить внимание на главных задачах.
- Добиться экономического функционирования.
- Облегчить контроль.

## Преимущества планирования:

- Делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий.
- Поясняет возникшие проблемы.
- Стимулирует менеджеров к реализации своих решений.
- Улучшает координацию действий в организации.
- Создает предпосылки для повышения образовательной подготовки.
- Увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией.
- Способствует более рациональному распределению ресурсов.
- Улучшает контроль в организации и т.д.

## Ограничения планирования:

- Неопределенностью рыночной среды,
- Издержки планирования,
- Масштабы деятельности фирмы,
- Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений
- Специфика российского рынка

## Принципы планирования

### ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- **единство** (системный характер планирования);
- **непрерывность** (осуществление процесса планирования должно быть постоянным в рамках установленного цикла, а разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу);
- **гибкость** (планы и процесс планирования должны менять свою направленность в зависимости от возникновения непредвиденных обстоятельств);
- **точность** (планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности ДО);
- **участие** (привлечение в процесс планирования всех тех, кого он затрагивает)

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

### • ЦЕЛЬ И ХАРАКТЕР ПЛАНИРОВАНИЯ.

**Принцип содействия достижению целей.** Цель всяких планов, в том числе и производных, – облегчить достижение целей предприятия.

**Принцип эффективности планов.** Эффективность плана измеряется тем, насколько он способствует достижению целей, если учитывать расходы и прочие сопутствующие нежелательные последствия, связанные с составлением и осуществлением этого плана.

**Принцип первичности планирования.** Планирование логически предшествует выполнению всех других управленческих функций.

### • СТРУКТУРА ПЛАНОВ.

**Принцип плановых предположений.** Чем в большей степени сотрудники, занимающиеся планированием, понимают и используют взаимосогласованные плановые предположения, тем более скоординированным будет планирование в масштабе предприятия.

**Принцип структуры стратегии и политики.** Чем лучше будут поняты стратегия и политика, тем более взаимосвязанной и эффективной будет структура планов предприятия.

**Принцип согласования по времени.** Чем в большей степени планы будут составляться с целью создания согласованной по времени, взаимосвязанной сети производных и вспомогательных программ, тем более эффективно и результативно они будут способствовать достижению целей предприятия.

### • ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ.

**Принцип ограничивающего фактора.** При осуществлении выбора из альтернатив, чем в большей степени мы сумеем выделить и учесть те факторы, которые являются ограничивающими или критическими для достижения желаемой цели, тем более определенно и четко мы сможем выбрать самые предпочтительные альтернативы.

**Принцип взятых обязательств.** Логическое планирование охватывает такой период времени в будущем, который необходим для того, чтобы предусмотреть (посредством ряда действий) выполнение обязательств, связанных с определенным решением.

**Принцип гибкости.** Чем большую гибкость можно придать планам, тем меньше вероятность убытков вследствие наступления неожиданных событий, однако затраты, связанные с обеспечением гибкости, необходимы сопоставить с теми преимуществами, которые она дает.

**Принцип навигационных изменений.** Чем в большей степени решения в отношении планов связаны с обязательствами на будущее, тем более важно, чтобы руководитель периодически сверял реальные события с ожидавшимися и пересматривал планы с учетом необходимости продолжать продвижение к намеченной цели.

# Классификация планирования

→ **I. По степени неопределенности в планировании.** В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности системы планирования в организации можно разделить на два типа: детерминированные системы, вероятностные (стохастические) системы.

ДЕТЕРМИНИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ - это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Такое планирование возможно на уровне подразделений, например, планирование производства обладает, как правило, высокой определенностью и точностью в предвидении результатов.

ВЕРОЯТНОСТНЫЕ (СТОХАСТИЧЕСКИЕ) СИСТЕМЫ - это системы планирования, не дающие предсказуемого результата. Практически каждая организация, осуществляя общее планирование деятельности, сталкивается с неопределенностью результатов.

→ **II. По временной ориентации идей планирования.** Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования: реактивное планирование; инактивное планирование; преактивное планирование; интерактивное планирование.

РЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (возврат к прошлому). Представители такого типа планирования находят свои идеалы и способы существования в прошлом. Основным методом этого планирования - это генетический подход, т.е. всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития.

ИНАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (инертность). При инактивном планировании не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие или приемлемые. Удовлетворение настоящим - отличительная черта инактивизма.

ПРЕАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (упреждение). Преактивное планирование ориентировано в основном на будущее изменения. Оно стремится ускорить изменения и приблизить будущее. Такое планирование ориентируется не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений.

ИНТЕРАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ обладает двумя основными чертами: 1) основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников организации; 2) предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий. Цель интерактивного планирования - проектирование будущего.

→ **III. По горизонтальному планированию.** В зависимости от того, какой горизонт времени охватывают планы, планирование разделяют на три типа: долгосрочное планирование; среднесрочное планирование; краткосрочное планирование.

ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ обычно охватывает длительные периоды времени - от 10 до 25 лет. В его системе используется метод экстраполяции, т.е. использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период.

СРЕДНЕСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ охватывает пятилетний срок, предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

КРАТКОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ предусматривает разработку планов на один-два года и включает конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах.

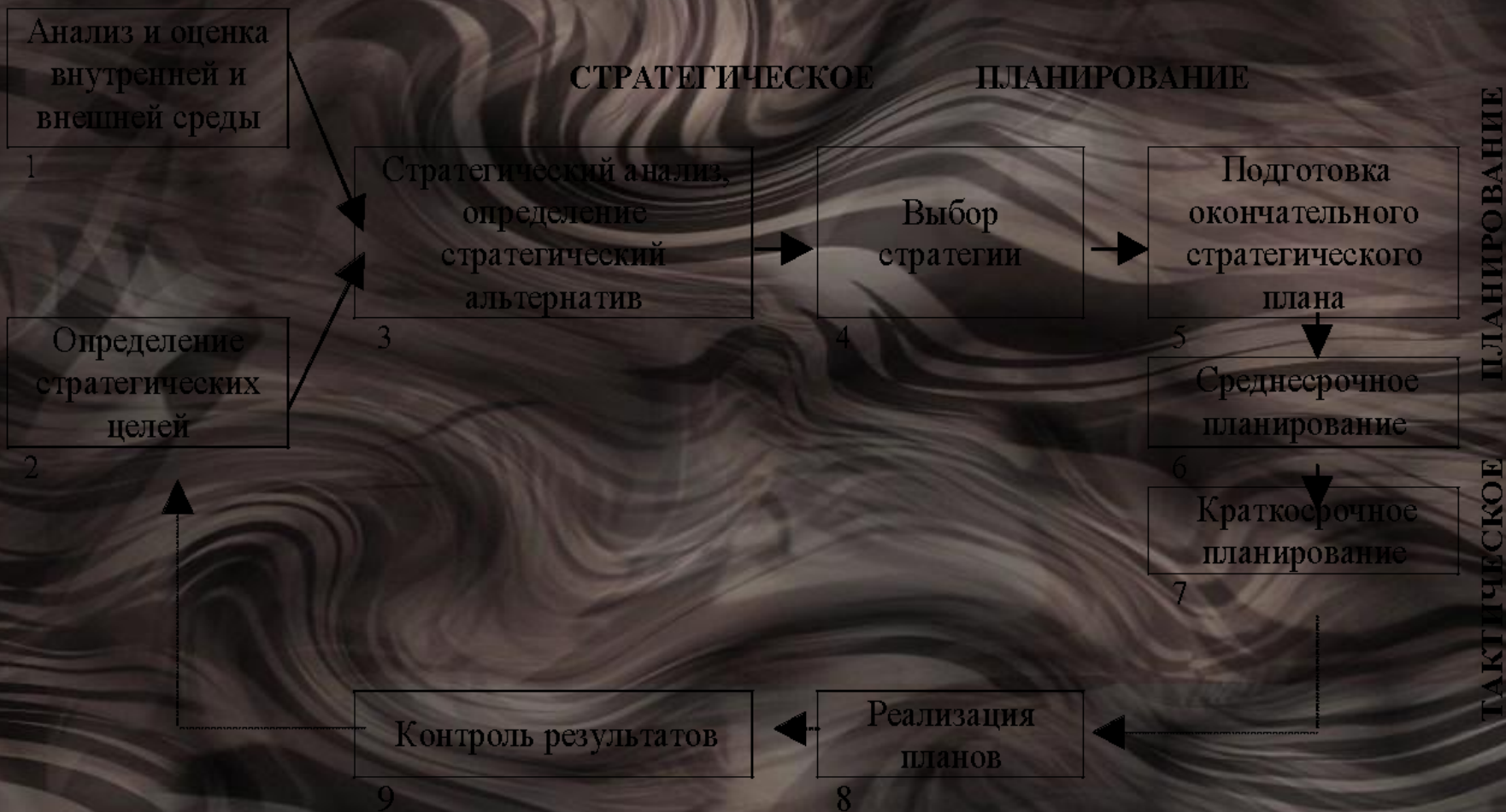
Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

→ **IV. Разделение типов планирования от значения в процессе плановой деятельности.** Отсюда выделяют на два основных типа: стратегическое и оперативное.

КОРПОРАТИВНОЕ, ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. При стратегическом планированием занимаются вопросами общей политики и генерального направления, охватывая периоды от пяти до десяти лет или больше. Стратегическое планирование с его далекими перспективами должно учитывать как сильные, так слабые стороны внутренних и внешних факторов и направлено на выработку стратегии.

ОПЕРАТИВНОЕ, ИЛИ ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. Имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Оно обычно охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на разработку тактики действий.

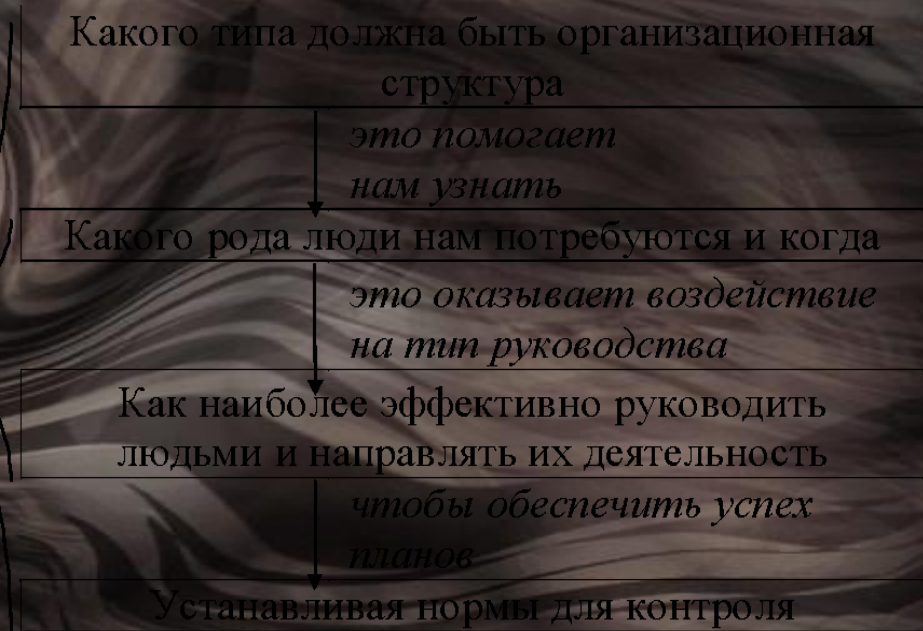
# Процесс планирования в организации



## Планы как основа управления

ПЛАНЫ. Цели и пути их достижения

Необходимые для определения того



## Система планов

- Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед).
- Общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана и определяющие главные задачи развития организации. Основу планов составляет план развития.
- Оперативные планы организации: *общефирменные планы текущей деятельности* ("хозяйственные планы" или "планы прибыли" рассчитанные на один год. С помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок) и *текущие планы подразделений*, в том числе бюджетные (дополняют общефирменные планы текущей деятельности).
- Помимо планов результатами процесса планирования являются *программы* (или планы-программы) и *проекты*.

# ОРГАНИЗАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ

(будут рассмотрены далее в рамках работы  
с Кошелевой Инной Валерьевной)



**Контроль** – постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе деятельности объектов управления проблем (отклонений от плановых заданий, нормативов, стандартов) и изменений внешней среды.

- • **Объект контроля** - то, что корректируется.
- • **Предмет контроля** - состояние и поведение объекта управления. Они характеризуются качественными, количественными, структурными, пространственными и временными параметрами.
- • **Субъект контроля** - человек, группа людей или организация.
- • **Цели контроля** заключаются в проверке предпосылок, в соответствии с которыми формируется план, в проверке хода выполнения плана, в обеспечении целей управления в соответствии с принятыми решениями. Они классифицируются в зависимости от содержания, временного ранга, уровня управления и др.
- • **Основная задача контроля** состоит в выявлении фактического состояния какого-либо процесса, сопоставлении его с намеченными целями, оценке ситуации и в предложении при необходимости корректирующих мер. Задачи контроля могут быть частными и общими. Частные распространяются на какую-то одну из сторон объекта, общие - на все стороны деятельности контролируемых объектов.

## ВИДЫ КОНТРОЛЯ

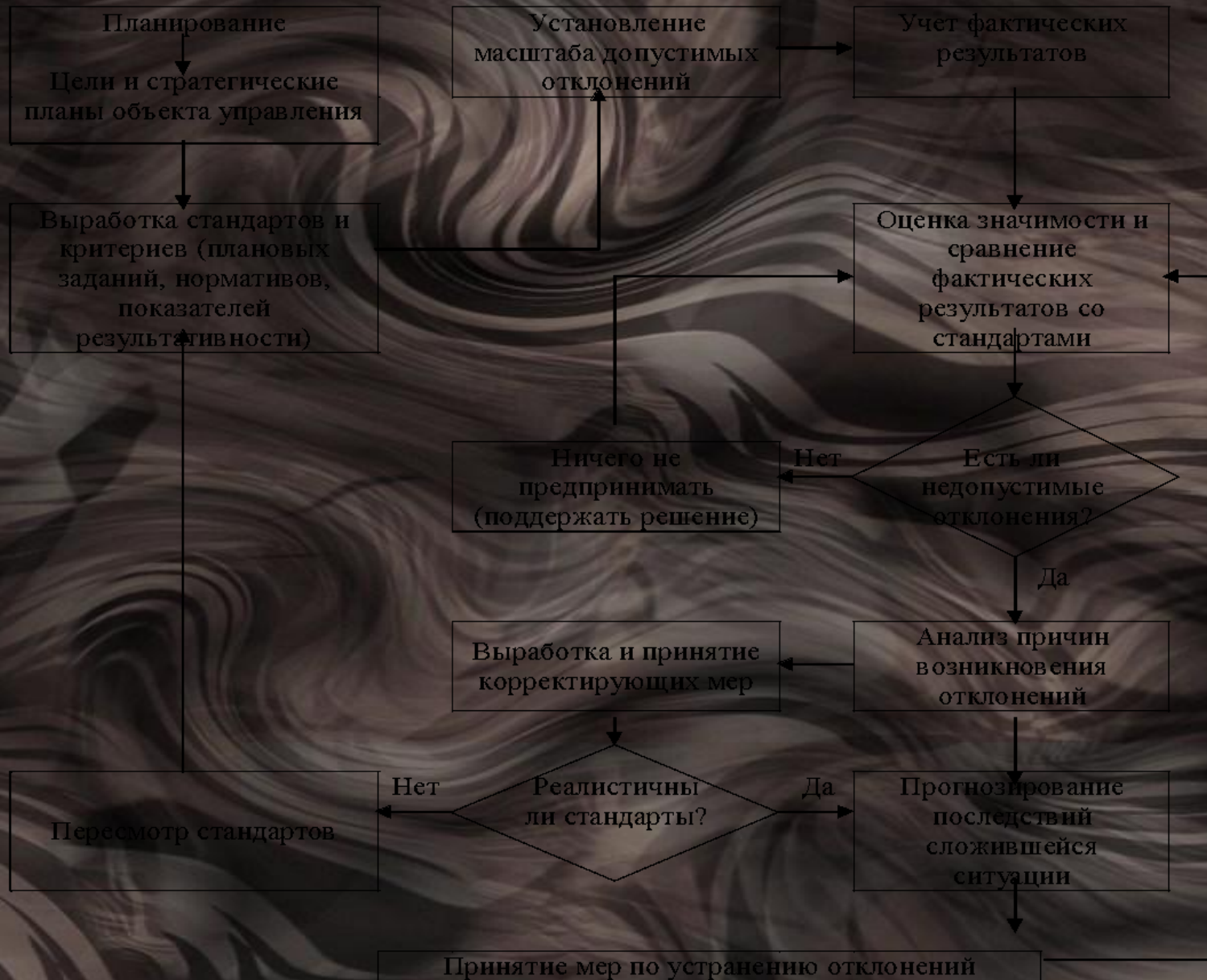


### Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид	Содержание
<b>ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ</b>	<p>Осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который позволяет также осуществить функцию планирования.</p>
<b>ТЕКУЩИЙ</b>	<p>Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникших проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат.</p>

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ	В рамках этого контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Хотя такой контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Вторая функция состоит в том, чтобы способствовать мотивации.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктово-тематический портфель и др.
ОПЕРАТИВНЫЙ	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты организации.
ФИНАНСОВЫЙ	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как: прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность).
АДМИНИСТРАТИВ- НЫЙ	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации.
ПОЛНЫЙ	Сроится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре.
ВЫБОРОЧНЫЙ	Организуется как разовое мероприятие, имеющие целевой характер: проверка качества продукции, соблюдения нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

# Процесс контроля и регулирования



**Процесс управления** – это последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения поставленных целей. **Процесс** — это последовательная смена состояний.

1. Процесс управления характеризует *динамику* деятельности различных элементов в реальной жизни системы управления или ход реализации системы функций управления, т. е. состава и состояния системы управления во времени
2. Входящие в состав процесса управления элементы формируют сам процесс и дают возможность для различной его интерпретации. В практическом отношении процесс управления можно понимать как ряд операций, осуществляемых в управлении в их определенной последовательности и комбинации

## Этапы процесса управления

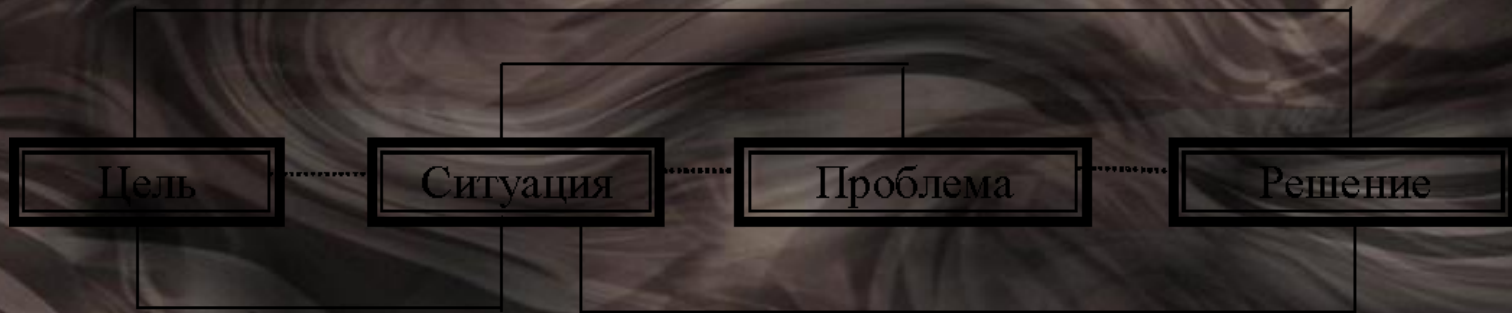
Этапы	Определение этапа	Характеристика этапа ПУ
Цель	Идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы	Целеполагание предусматривает в эффективном управлении большой объем аналитической и исследовательской литературы и включает множество различных операций: анализ; поиск информации; расчеты и др.
Ситуация	Состояние управляемой системы относительно цели	Это не только отклонение от программы. Управление осуществляется и должно осуществляться независимо от того, есть отклонение или нет. Состояние управляемой системы ни когда не может быть равно цели. Если это так, то цель не является действительной.
Проблема	Главное противоречие цели и ситуации, разрешение которого определит изменение ситуации в направлении принятой цели.	Отличие ситуации от цели, как правило, включает множество разнообразных противоречий. Их разрешение приближает ситуацию к цели. Все противоречия связаны между собой, поэтому нужно найти главное противоречие, разрешение которого обеспечит разрешение всех остальных.
Решение	Переход процесса управления из сферы управления в сферу производства	Решение представляет собой разрешение противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы; включает в себя определение вариантов действия, выбор наилучшего варианта, формулировку задания и организационно практическую работу по выполнению этого задания.

**Линейный** тип (рис. 1) характеризуется строгой последовательностью осуществления этапов и используется тогда, когда есть полная и достаточная определенность относительно цели воздействия, ситуации и т.д. Чаще всего используется по типовым ситуациям и решениям, повторяющимся либо элементарным.



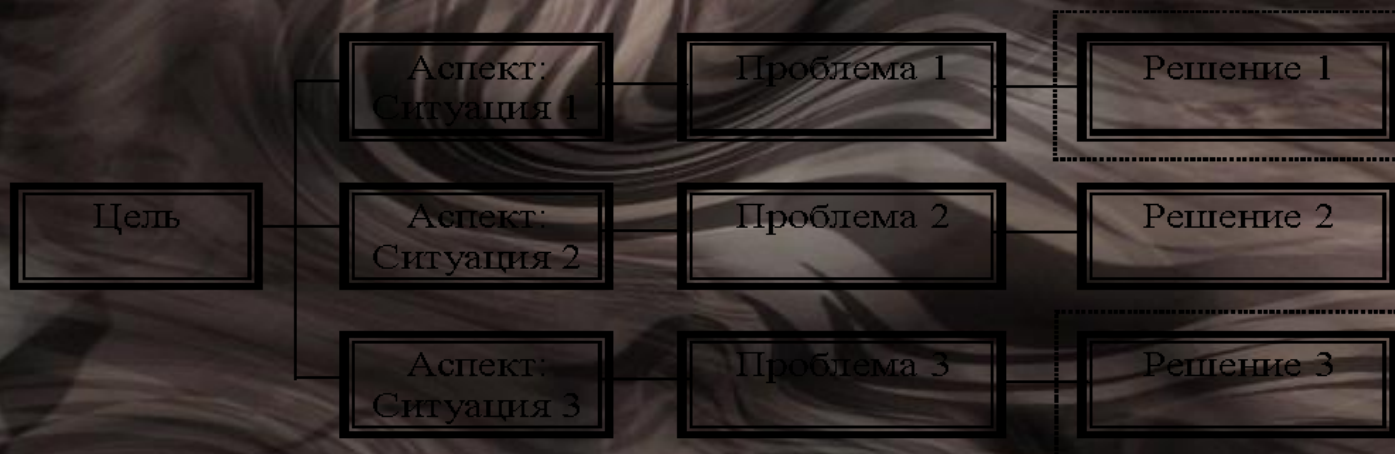
**Рисунок 1: Линейный процесс управления**

**Корректируемый** тип (рис. 2) характеризуется необходимостью дополнительной корректировки каждого из этапов процесса управления после прохождения последующего этапа. Используется в том случае, когда существует недостаточная определенность, которую можно устранить лишь после прохождения последующего этапа процесса управления посредством корректировки уже пройденного.



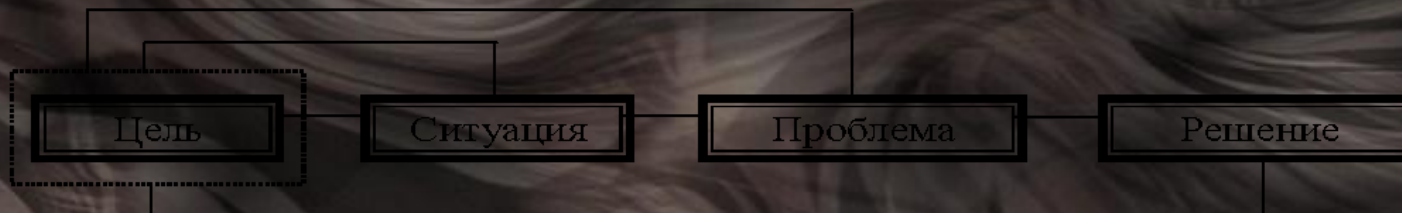
**Рисунок 2: Корректируемый процесс управления**

**Разветвленный тип (рис. 3)** используется тогда, когда существует невозможность обобщенной оценки ситуации и выделение главной, ключевой проблемы принятия единственного решения по всей совокупности проблем. Осуществляется многоаспектная оценка ситуации, когда по каждому из аспектов выделяется отдельная проблема и, в соответствии с этим, находится либо серия решений, либо одно комплексное решение.



**Рисунок 3: Разветвленный процесс управления**

**Ситуационный тип (рис. 4)** начинается с ситуации, из которой главным образом исходит и поиск проблемы, и разработка решения. В этом случае сначала формулируется предварительная цель воздействия, к уточнению которой возвращаются после оценки ситуации, определения проблемы или даже разработки решения.



**Рисунок 4: Ситуационный процесс управления**



**Поисковый тип (рис. 5)** исходит из полной ясности цели воздействия, но не возможности достаточно хорошо оценить существующую ситуацию относительно данной цели и, следовательно, сформулировать основную проблему.



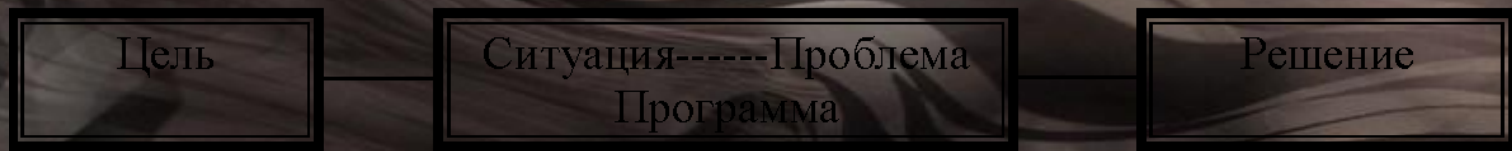
**Рисунок 5: Поисковый процесс управления**

**Целевой тип (рис. 6)** отражает особое влияние цели на все этапы процесса управления. При этом типе необходима декомпозиция целей и построение дерева целей, предполагается определенная социально-психологическая атмосфера понимания и принятия этой цели в управляемой системе.



**Рисунок 6: Целевой процесс управления**

**Программный тип (рис. 7)** представляет собой некоторую модификацию целевого типа, которая заключается в разработке программы на этапах оценки ситуации и выделения проблемы. Программа становится основой для разработки комплексных управленческих решений, в максимальной степени соответствующих цели управления.



**Рисунок 7: Программный процесс управления**

Каждый тип процесса управления используется в определенных условиях, и выбор необходимого типа имеет большое значение в достижении эффективности управления, улучшении его качества. Но, несмотря на все многообразие типов процесса управления, итогом любого из них является управленческое решение.

# Полный контур управления

