

Лекция 3. Функции менеджмента

Основные вопросы:

Понятие и содержание функций менеджмента

Планирование как функция менеджмента

Прогнозирование как функция менеджмента

Организация как функция менеджмента

Координация (руководство) как функция менеджмента

Мотивация как функция менеджмента

Контроль как функция менеджмента

Функции менеджмента



Функции менеджмента - это анализ и прогнозирование, планирование, организация, координация, принятие решений, мотивация, контроль и учет.



Все функции менеджмента взаимосвязаны и взаимно дополняют друг друга.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА – это конкретные виды управленческой деятельности, которые объясняют разделение труда в управлении.



Функции менеджмента

Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации:

- ✓ Целеполагание
- ✓ Прогнозирование
- ✓ Планирование
- ✓ Организация
- ✓ Мотивация
- ✓ Координация
- ✓ Контроль

Функции менеджмента



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



- 1 Функции организации и общие функции менеджмента.
- 2 Планирование – основополагающая функция менеджмента.
- 3 Организация как функция менеджмента.
- 4. Мотивация – как общая функция менеджмента
- 5 Контроль – завершающая функция менеджмента

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

- Сущность любой деятельности (в т.ч. и управленческой) проявляется в её функциях, т.е. основных задачах общего характера, которые она постоянно решает.
- Общие функции менеджмента, которые отражают его суть, были сформулированы в **1916** году **Анри Файо**м, выделившим в качестве таковых **организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство**.
- Позднее к ним была добавлена **мотивация**.
- Сегодня можно добавить **развитие**.
- Эти функции приобретают конкретную специфику, по-своему реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой сфере (основная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, обеспечение информацией, нововведения и пр.).

Функции менеджмента

планирование

формирование цели управления, выбор путей и методов достижения этой цели

организация

создание оптимальной структуры управления, направленное на достижение цели организации

контроль

система регулирования деятельности работников по выполнению работы определенного количества и качества

**оперативное
регулирование**

минимизация различий между плановым и фактическим состоянием объекта управления

мотивация

совокупность методов, стимулирующих работников к наиболее эффективной работе

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Функции - совокупность отдельных **операций**, выполняемых участниками управленческой деятельности; специализированные виды управленческой деятельности (общие=универсальные=базовые; конкретные=специализированные)



Функции менеджмента

Общие

целеполагание

организация

мотивация

контроль

координация

Специфические

Инновационный менеджмент

Педагогический менеджмент

Кадровый менеджмент

Финансовый менеджмент

Информационный менеджмент

Функции управления

Функция управления – постоянно повторяющиеся действия, осуществляемые по определенному алгоритму, отличающиеся однородностью целей, действий или объекта приложения этих действий



1. Планирование

- С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*«Мудрость – это способность предвидеть
последствия совершаемых
действий. Планирование – это орудие
мудрых». (Р.Акофф)*

Планирование

- Функцией менеджмента "номер один" общепризнано считается планирование. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.
- Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование - это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

1. Планирование как функция менеджмента

Планирование – это управленческая деятельность по проектированию желаемого будущего;

определению эффективных путей его достижения на основе целеполагания.

Планирование состоит в:

- установлении целей развития организации и ее структурных подразделений;
- установлении необходимых для достижения целей средств;
- распределении ресурсов;
- определении сроков, методов, приемов, способов реализации планов.

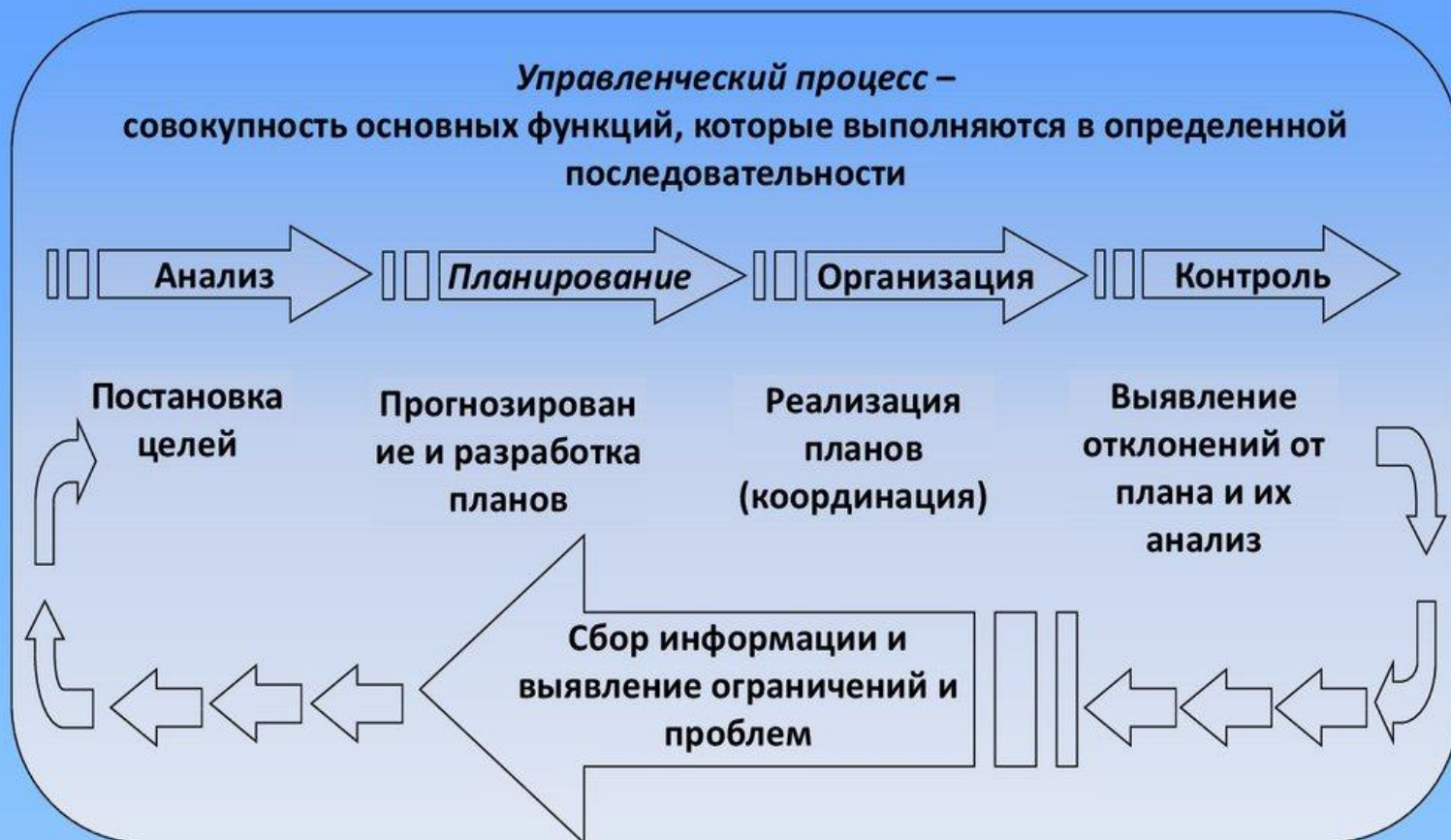
Планирование как функция менеджмента

Обоснованное определение основных направлений и пропорций развития предприятия на основе распределения доступных ресурсов для достижения поставленных целей



Хороший план – 50% достижения цели

Планирование как функция управления



Планирование как функция управления

Планирование должно обеспечить единое направление организации к выполнению цели, должно обозначить будущие параметры, категории, которыми описывается цель.



Функция планирование

означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача.

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности :

- стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов
- тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов
- оперативное - реализация данной возможности

по сферам функционирования:

- производство
- маркетинг
- НИОКР
- финансы

по срокам:

- краткосрочное
- среднесрочное
- долгосрочное

Планирование



Долгосрочное (стратегическое)

пределяются

цели фирмы

задачи фирмы

методы их решения.

Краткосрочное

- ▢ Текущие планы рассчитаны на один-два года
- ▢ Оперативные планы рассчитаны на квартал, месяц, декаду.

Основные функции менеджмента

Планирование деятельности предприятия - систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия

План - сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации

Высший уровень управления - стратегическое планирование

- ♦ определение того, как организация будет вести себя в своей рыночной нише в долгосрочной перспективе (10-15 лет)

Средний уровень управления - тактическое планирование

- ♦ определение промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач
- ♦ координация деятельности отдельных подразделений

Нижний уровень управления - оперативное планирование = основа основ планирования

- ♦ определение системы стандартов деятельности, описание работ и т.п., при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации

Планирование может быть:

1). По широте охвата:

- а). корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- б). планирование по видам деятельности;
- с). планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).



2). По функциям:

- а). производственное;
- б). финансовое;
- с). кадровое;
- д). маркетинговое.



3). По подфункциям (например, для маркетинга):

- а). планирование ассортимента;
- б). планирование рекламы;
- с). планирование продаж.



- Процедура планирования предполагает:

Планирование «сверху»	Планирование «снизу»
<p><i>Субъект</i> управления <u>формулирует</u> и <u>доводит до сведения объекта</u> управления <u>целевую установку</u> (осн. замысел) <u>работы</u> на предстоящий период (проведение комплекса мероприятий), а также <u>основные направления ее реализации.</u></p>	<p><u>Объект</u> (объекты) управления <u>готовят и представляют</u> <u>субъекту</u> управления свои <u>предложения</u> об имеющихся возможностях, способах и условиях выполнения общего замысла в конкретных условиях собственной обстановки.</p>

- Существуют два основных вида планирования:
- Статическое. Этот вид предполагает, что планирующий что-либо человек и процесс планирования не имеют других методов воздействия, кроме предоставления информации, опыта и анализа для себя или же лиц, принимающих решения. Т.е. статистическое планирование основывается только на чистых аналитических данных.
- Активное планирование подразумевает непосредственное действие по постановке задач планирования, контролю за их выполнением и имеет несколько расширенный список применяемых методов. Т.е. активное планирование является в большей степени управленческой функцией, нежели статистическое. Например, планирование в собственных интересах (планирование собственного развития, собственной жизни) есть планирование активное.

Планирование



Долгосрочное (стратегическое)

пределяются

цели фирмы

задачи фирмы

методы их решения.

Краткосрочное

- ▢ Текущие планы рассчитаны на один-два года
- ▢ Оперативные планы рассчитаны на квартал, месяц, декаду.

Понятия прогнозирования и планирования



- **Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений
- **Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

Планирование заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

***Прогнозирование** — это оценка перспектив развития предприятия на основе анализа различных показателей*

Прогнозирование:

- * предшествует планированию
- * является частью планирования



Прогнозирование

- **Прогнозирование – метод, в котором на основании опыта, накопленного в прошлом, знаний настоящего** делаются предположения о развитии событий в будущем (картина будущего).
- *Прогнозирование* — это специфический вид человеческой деятельности, некий процесс, в котором применяются конкретные инструменты. В прогнозном процессе предметом деятельности выступает информация.

Критерии классификации планирования

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту)
планирования

целевое

потенциала

финансов

по охвату

глобальное

контурное

детальное

по содержанию в аспекте
предпринимательской деятельности

стратегическое

тактическое

оперативное

по сферам функционирования

производство

финансы

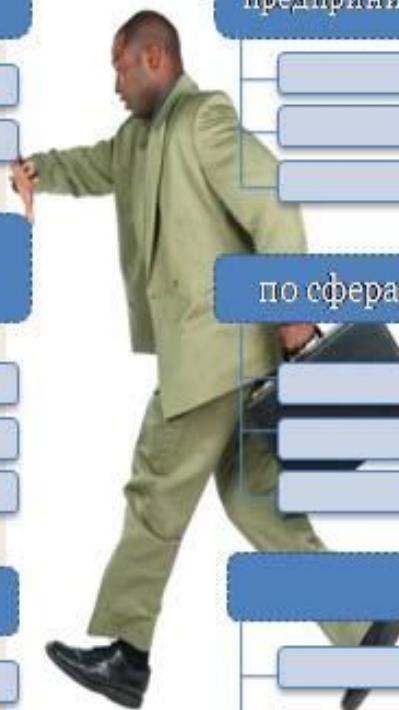
маркетинг

по срокам

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное



Принципы прогнозирования

Принцип системности прогнозирования

Принцип единства политики и экономики

Принцип научной обоснованности

Принцип адекватности

Принцип вариантности прогнозирования

Принцип целенаправленности

Временные интервалы прогнозирования

- Временные серии базируются на последовательности равных промежутков (недельных, месячных, квартальных и т. д.) между точками данных. Данные временных серий прогнозирования подразумевают, что будущие объемы определяются только прошлыми объемами и что другие переменные – не более, как потенциально существующие – игнорируются.
- Анализ временных серий ведется посредством разбиения прошлых данных на компоненты и затем проецированием их вперед. Временные серии обычно имеют четыре компоненты: тренд, сезонность, циклы и случайные вариации.



Прогнозирование – функция управления; специализированная деятельность по разработке прогноза. В узком значении – целенаправленное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления

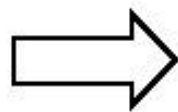
- Прогнозирование применяется на стадии разработки планов и способствует выработке основных концепций на плановый период, а также играет важную роль на стадии осуществления плана, в оценке состояния дел и в поиске возможностей и направлений дополнительных управленческих воздействий, предназначенных для ликвидации отклонений от намеченной планом траектории развития.



1. Планирование и прогнозирование как функции экономического управления предприятием

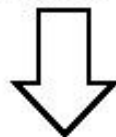
Сущность термина «прогноз»

Прогноз
(от гр. Prognosis
- предвидение)

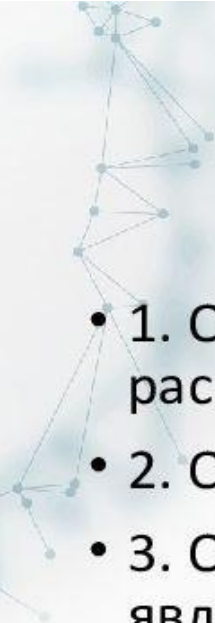


Означает попытку определить
состояние какого-либо явления
или процесса в будущем


Процесс составления (разработки)
прогноза называют



Прогнозирование



Восемь шагов системы прогнозирования.

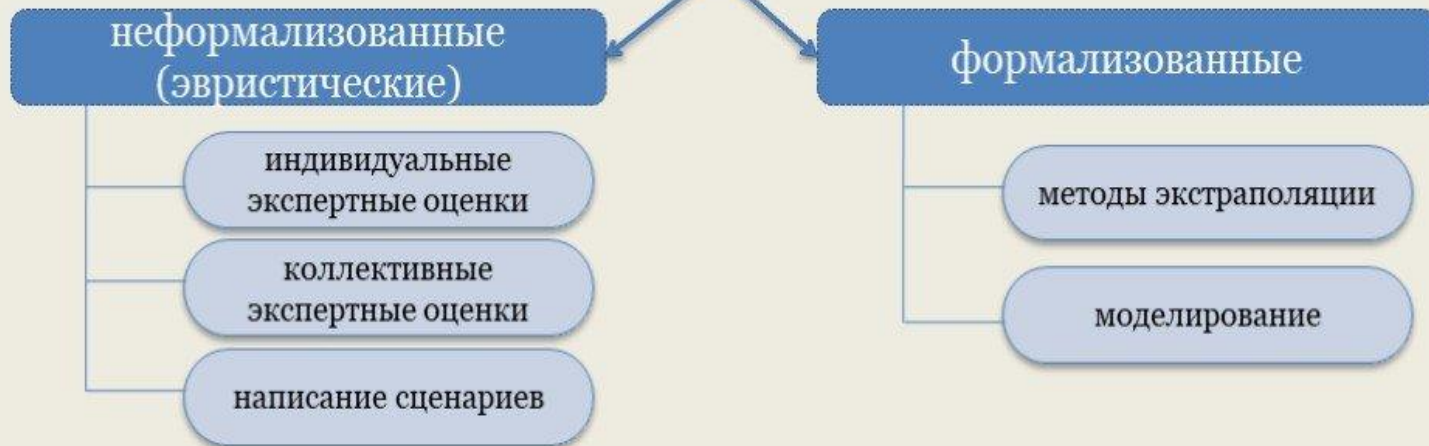
- 1. Определение пользы прогноза, т. е. какие объекты мы рассматриваем.
 - 2. Отбор объектов, которые будут прогнозироваться.
 - 3. Определение временных горизонтов прогноза – является он краткосрочным, среднесрочным или долгосрочным.
 - 4. Отбор модели (моделей) прогнозирования.
 - 5. Сбор данных, необходимых для прогноза.
 - 6. Обоснование модели прогнозирования.
 - 7. Выполнение прогноза.
 - 8. Отслеживание результатов.
- 

Пять типов прогнозирования:

- экономическое прогнозирование используется для предсказания общего состояния экономики или состояния конкретной организации;
- технологическое прогнозирование направлено на возможное предсказание того, разработку каких новых технологий можно ожидать в будущем;
- прогнозирование сбыта имеет широкую сферу действия, связано со всем спектром проблем, возникающих в связи с реализацией продукции организации, и часто рассматривается как главный и основополагающий тип прогнозирования для деятельности любой организации;
- прогнозирование развития конкуренции направлено на предсказание возможных изменений стратегии и тактики конкурентов;
- социальное прогнозирование направлено на предсказание изменений в социальных установках людей и состояния общества в целом.

Методы прогнозирования

Все методы прогнозирования (их более 100)
можно разделить на две группы



Наиболее широко используются методы

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

Основная цель прогноза – определить тенденции факторов, воздействующих на конъюнктуру рынка.

- Главный акцент при краткосрочном прогнозировании делается на количественной и качественной оценке изменений объема производства, спроса и предложения
- Среднесрочное и долгосрочное прогнозирование основывается на системе прогнозов – конъюнктуры рынка, соотношения спроса и предложения, ограничений по защите окружающей среды, международной торговли.

Краткосрочные

Среднесрочные

Долгосрочные

- Существуют два основных подхода к прогнозированию.

Количественные прогнозы используют варианты математических моделей, чтобы на основе прошлых данных и/или случайных переменных прогнозировать спрос.

Субъективные, или качественные, прогнозы включают важные факторы, такие как интуицию принимающих решения, эмоции, личный опыт и систему ценностей, обогащающих прогноз. Одни фирмы используют один подход, другие используют другой, но на практике комбинация, или смешивание, двух стилей является обычно наиболее эффективной.



Факторы влияющие на процесс прогнозирования



2. Организация

Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Функция организации



Предназначена для создания реальных условий, чтобы достичь запланированных целей.

С помощью этой функции менеджмента обеспечивается выполнение установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия.

Для этого следует:

1. установить состав необходимых ресурсов и исполнителей,
2. распределить задания,
3. обеспечить необходимым для работы персоналом, финансами, оборудованием, расходными материалами, помещениями;
4. скоординировать работу исполнителей во времени,
5. наладить кооперацию участников, обеспечить контроль и взаимную информацию.

Выполнение перечисленных задач осуществляется путём создания организационной структуры предприятия.

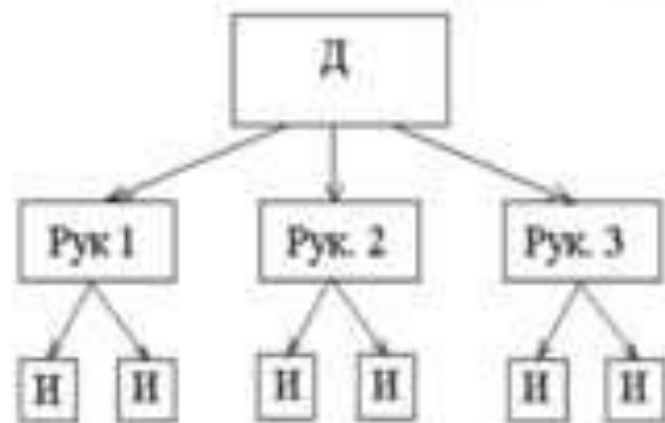
Таким образом, функция организации обеспечивает рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений.

Структура – отражение определенных взаимосвязей, взаиморасположения составных частей системы, ее устройства (характеризует устойчивую упорядоченность элементов и связей).

Организационная структура – инструмент, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач.



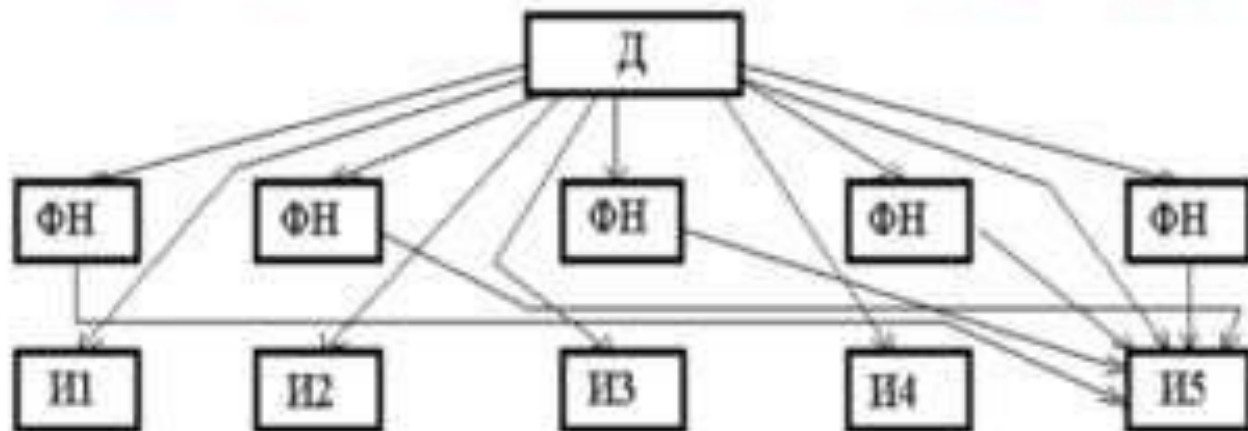
Линейная структура



Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

Эффективна при узком круге проблем.
Обеспечивает полную ответственность
руководителя за результат работы.
Обеспечивает единство управления сверху
донизу

Функциональная структура



Д - директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

**Позволяет привлечь
квалифицированных специалистов.**
Нарушается единство управления.
Снижается ответственность.

Матричная структура

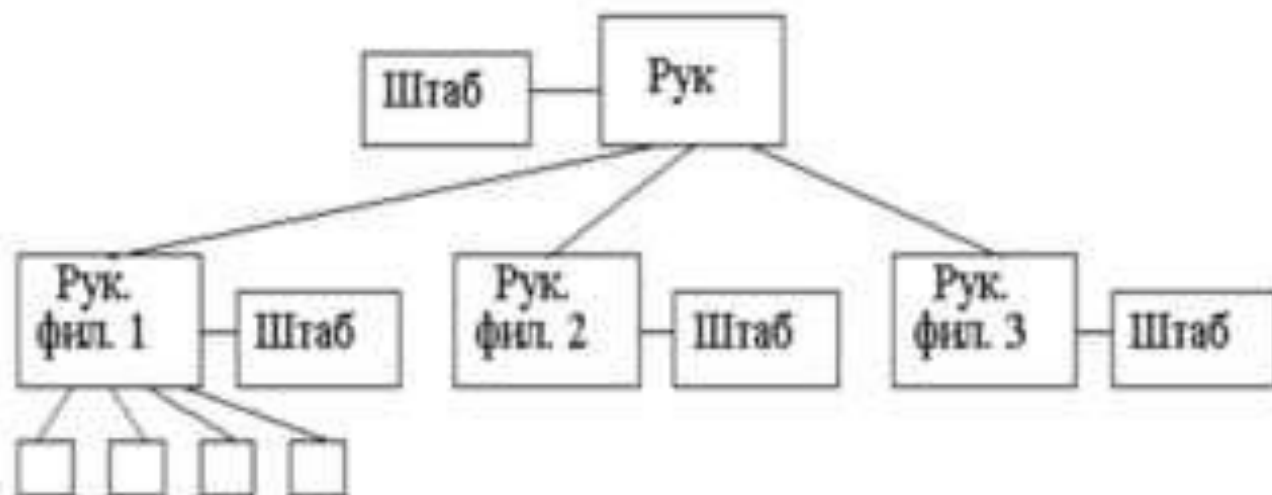


Удобна при разработке новой продукции или технологии.

Руководители проектов непосредственно руководят цехами, а функциональные подразделения обеспечивают кадровое, финансовое и экономическое сопровождение.

Позволяет освободить высшие органы управления от оперативного руководства.

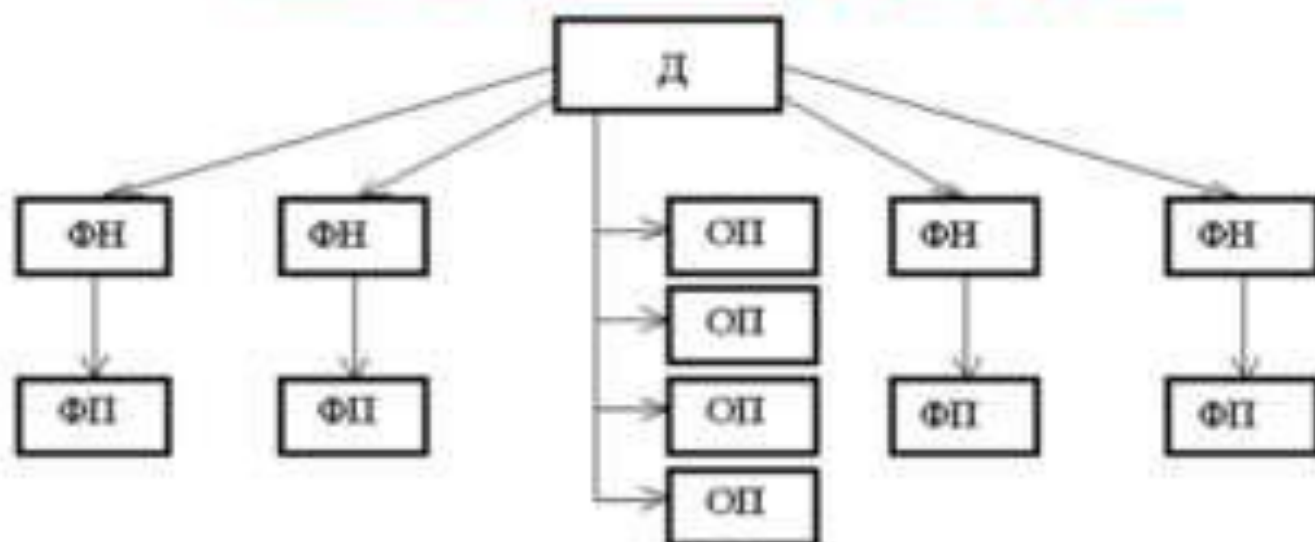
Дивизиональная структура



Первому лицу подчинены дирекции, которые разделены по продуктовому или географическому принципу.

В рамках каждого блока может быть использована любая организационная структура.

Штабная структура



Д – директор; фн- функциональный начальник; фп – функциональные подразделения; оп – подразделения основного производства.

Штаб состоит из ячеек, отвечающих за конкретные функции.

Решение принимает непосредственно начальник.

Общая функция менеджмента

Координация



- **Координация** - процесс обеспечения необходимого ритма и последовательности выполнения операций, согласование труда работников.
- В небольших организациях координация довольно проста, т.к. сотрудники находятся в постоянном контакте, общении. Чем сложнее деятельность организации, тем труднее осуществить координацию.

Координация

- Центральной функцией менеджмента является координация. Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организовывания, мотивации и контроля), а так же действие руководителей

4. Мотивация

- это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации.

Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста".

При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами.

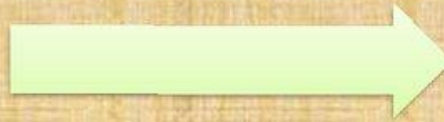
Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей.

Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.



Мотивация (как функция менеджмента) – деятельность руководителя, направленная на формирование и поддержание заданного уровня активности членов организации

Мотивирование



Стимулирование

Мотивация

Мотивация как функция менеджмента

Основополагающую роль в теории и практике мотивации играют потребности.

Большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

Функции менеджмента:

МОТИВАЦИЯ

Мотивация заключается в том, чтобы стимулировать членов организации выполнять работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом.

До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия.

Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются.

Для того чтобы мотивировать, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворения потребности с помощью хорошей работы.

Мотивация как функция менеджмента

- ★ процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей организации
- ★ совокупность стимулов, побуждающих работников к активной трудовой деятельности
- ★ **стимулирование** - побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов
- ★ **мотивирование** - создание у работников внутреннего побуждения к труду

Мотивация как функция менеджмента

Мотивация как функция менеджмента предполагает побуждение работников к действию для достижения их личных целей и целей организации

Установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Создать атмосферу, благоприятную для мотивации рабочих

Активно общаться со своими сотрудниками, так как, для того чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей, он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут



Функция мотивации

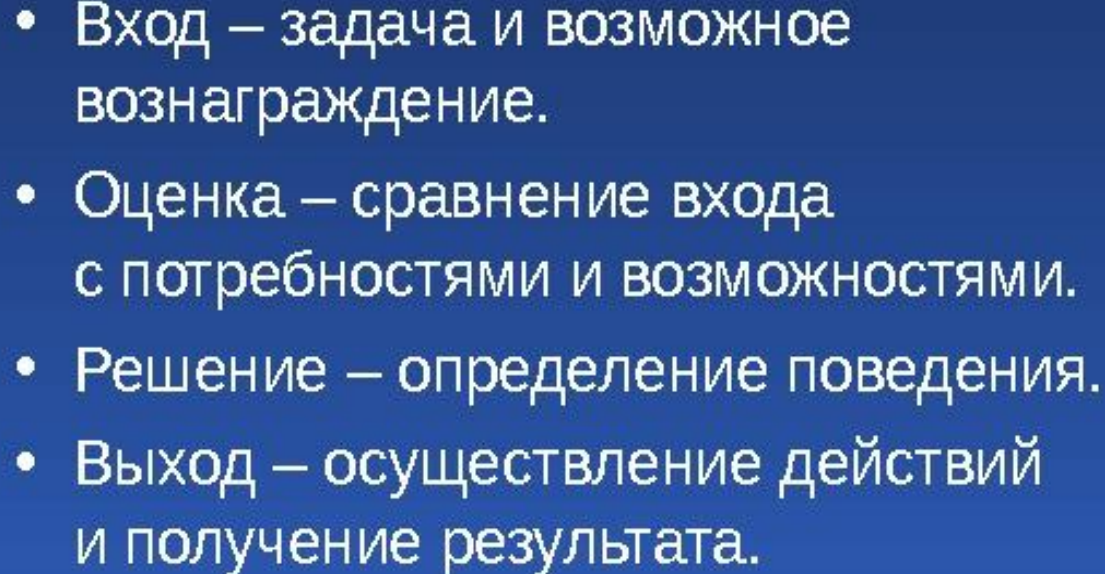
Мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.


Основываясь на существующих теориях мотивации, *можно* вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. *Установление четких целей и задач*, Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить.

2.. *Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки*. Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий.

Общая схема мотивационного процесса

- 
- The diagram illustrates the general scheme of the motivation process. It consists of four sequential steps listed in a bulleted format. Two vertical white arrows are positioned on the left and right sides of the list, pointing upwards, indicating the flow of the process from top to bottom.
- Вход – задача и возможное вознаграждение.
 - Оценка – сравнение входа с потребностями и возможностями.
 - Решение – определение поведения.
 - Выход – осуществление действий и получение результата.




Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий:



МОТИВАЦИЯ – ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Мотивация – процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.**
 - Мотивация, как процесс состоит из 6-ти стадий:**
 - 1. возникновение потребности**
 - 2. поиск путей устранения потребности**
 - 3. определение целей (направления) действия**
 - 4. осуществления действия**
 - 5. получение вознаграждение за осуществление действия**
 - 6. устранение потребности**
- 

Функция мотивации

- **Мотивация** - позиция, предрасполагающая человека действовать целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации.



5. Контроль

- Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации.

При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий.

Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, корректировка.

Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.



Общая функция менеджмента

Контроль



Различают 2 формы контроля:
финансовый и **административный**.

- **-Финансовый** - охватывает все сферы деятельности фирмы, проводится путем сравнения плановых и фактических *стоимостных* показателей. Субъекты финансового контроля - бухгалтерия, плановики, финансисты.
- **-Административный** контроль ведется на всех уровнях управления, оценивает деятельность сотрудников фирмы (контроль исполнения). Субъекты административного контроля - руководители всех уровней, специальные подразделения

Предварительный контроль.

проводится на стадиях составления планов.



Текущий контроль.

Проводится в ходе выполнения.



Заключительный контроль.

Проводится при оценке результатов деятельности фирмы

Ревизии -

комплексные проверки всех или отдельных сторон деятельности фирмы.

Проводятся по инициативе предпринимателей с привлечением аудиторских фирм.



Современная
форма
управления
предприятием-
КОНТРОЛЛИНГ-



комплексная система
синхронного
анализа,
планирования,
контроля.



ВЫВОД

Наиболее полное содержание менеджмента как процесса отражают основные функции. Они являются общим условием управления социальными и социально - экономическими процессами.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Основными функциями менеджмента являются: планирование, организация, мотивация и контроль.

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.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.