**Функции менеджмента в организации**

**Содержание**

Введение

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль

Заключение

Список литературы

**Введение**

Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем осуществляется планирование мероприятий, направленных на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и в пространстве. Каждая из пары взаимосвязанных общих функций представляет собой замкнутый контур управленческих решений, функционирующих в цикле «цель – средство».

В первом контуре «цель – планирование» процесс планирования завершается при условии, что предусмотренные мероприятия и запланированные ресурсы, безусловно, обеспечивают достижение установленных целей развития, в противном случае требуется корректировать сформулированные первоначально цели развития.

На втором этапе в контуре «планирования – организация» осуществляется поиск организационных решений, обеспечивающих безусловное и наиболее эффективное выполнение установленных плановых заданий.

В третьем контуре «организация – контроль» принятых организационных условиях осуществляется непрерывный контроль за ходом выполнения плановых заданий и выработка решений, направленных на устранение возникающих разногласий.

# 1. Планирование

Планирование – непрерывный процесс установления или уточнения и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения (выявления) ресурсов.

Задачи планирования:

1. обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает желаемое в будущем состояние объекта и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных тенденций или сдерживание отрицательных.
3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов.
4. Создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических значений параметров с планируемыми по принципу «факт – план».
5. Стимул (мотивация) трудовой активности работающих. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, что создает действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности для всех участников.
6. Информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника информацию о целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Принципы планирования:

1. Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации. Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений.
2. Научная обоснованность и оптимальность решений. Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных.
3. Доминирование стратегических аспектов в планировании. Требуют обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования.
4. Комплексность планирования. Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов.
5. Ресурсная сбалансированность планов. Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов.
6. Гибкость и эластичность планирования. Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы.
7. Непрерывность планирования. Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в котором благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с детальным краткосрочным планированием.

Результатом процесса планирования организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

План – основа деятельности организации в любой форме собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.

По целевой ориентации различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегии поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентированно на период 5 и более лет.

Оперативное планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации; имеет своей задачей реализацию потенциала организации в форме достигнутой прибыли, доходов, объемов реализации и пр.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Признаки** | **Стратегическое** **планирование** | **Оперативное планирование** |
| Уровень менеджмента | Преимущественно высокий уровень | Все уровни с особым акцентом на средний уровень |
| Основная ориентация | Проблемно ориентированное | Временная ориентация |
| Вид проблем | Слабо структурированные, качественные | Хорошо структурированные, количественные |
| Неопределенность | Высокая степень | Низкая степень |
| Сущность планирования | - ориентация на инновации  - стратегическая адаптация к внешней среде  - Обеспечение эффективности: «делать правильные вещи» | - ориентация на интеграцию  - координация внутренней среды  - обеспечение эффективности: «вещи делать правильно» |
| Целевой критерий | Создание потенциала успеха | Реализация потенциала успеха |
| Горизонт планирования | Акцент на долгосрочное, частично кратко- и среднесрочное планирование | Акцент на кратко- и среднесрочное планирование |
| Единица планирования | Стратегические хозяйственные единицы | Все функциональные области и все сотрудники |
| Степень детализации | Укрупненная проработка | Детальная проработка |
| Исходная информация | Политика организации, внешняя среда | Основная и функциональные стратегии организации, внутренняя среда |
| Форма организации планирования | Централизованная (руководство) | Децентрализованное (централизованное регулирование) |

Состав и сочетание различных видов планов в рамках отдельной организации формируются исходя из принятой в ней концепции планирования.

Наиболее существенными факторами, определяющими систему планов в организации, являются организационная структура и профиль деятельности организации, состав осуществляемых производственных процессов, уровень кооперации при их выполнении, масштабы и постоянство направлений деятельности.

Планирование – один из важнейших процессов принятия управленческих решений на предприятии; состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.

Процесс планирования независимо от вида планов распадается на три формальные этапа расчетов:

- постановка задачи планирования;

- разработка плана;

- реализация планового решения.

Этап постановки задачи планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями параметров.

Этап разработки плана предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

Этап реализации планового решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

## 2. Организация

Организация – это совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение им установленных целей перспективного развития.

Организацию характеризуют следующие элементы:

1. Уровни.
2. Предметные области
3. Объекты.
4. Категории
5. Субъекты

Уровни организации:

- мировая система;

- народное хозяйство;

- отрасли народного хозяйства;

- объединения предприятий;

- предприятия;

- подразделения (цех, участок, отдел, служба и т. п.);

- рабочее место.

Предметные области организации: сочетание процессов живого труда с материальными элементами производства в пространстве (пространственная организация производства), то же во времени (временная организация производства).

Объекты организации производства на предприятии

**предприятие**

снабжение

производство

сбыт

заготовка

сборка

Механическая обработка

Создание продукции

Обеспечение продукции

Изготовление продукции

Основные категории организации:

- тип организации;

- форма организации;

- методы организации;

- принципы организации.

Субъекты организации – персонал предприятия, осуществляющий производственную деятельность в соответствии со своими должностными обязанностями.

В рамках организационной структуры предприятия выделяются две составляющие: структура управления и производственная структура.

Структура управления определяется составом органов управления предприятия, характером их специализации, т.е. составом задач управления и формами координации их деятельности.

Структура управления формально закрепляется уставом предприятия и документально оформляется специальными положениями об отраслях и службах, должностными инструкциями всех уровней управления.

Основные структуры организации:

- линейная

- функциональная

- линейно-штабная

**линейная**

Преимущества:

1. единство и четкость распорядительства
2. согласованность действий исполнителей
3. четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным
4. быстрота реакции в ответ на прямые указания
5. получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами
6. личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки:

1. высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению
2. перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими
3. тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений
4. отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

**Функциональная**

Преимущества:

1. высокая компетентность специалистов отвечающих за осуществление конкретных функций
2. освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством
3. создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки:

1. трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами
2. длительная процедура принятия решений
3. отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами
4. снижение ответственности исполнителей за работу в результате указания от нескольких руководителей.

**линейно-штабная**

Достоинства:

1. более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений
2. освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки
3. возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях

недостатки:

1. недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации
2. тенденция к чрезмерной централизации
3. сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения.

## 3. Контроль

Контроль – постоянный процесс, обеспечивающий организацией принятых целей развития путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления проблем и изменений внешний среды.

Контроль – комплексная функция, включающая в себя функции учета, оценки, анализа.

Задачи контроля:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности и ее результатов

- оценка состояния и значимости полученных результатов деятельности, выявление отклонений от стандартов – плановых заданий, нормативов

- анализ причин отклонений и дестабилизирующих факторов, влияющих на результаты деятельности

- прогнозорование последствий сложившейся ситуации и обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Виды контроля:

1. предварительный
2. текущий
3. заключительный.

Предварительный контроль осуществляется перед началом работы в 3-х ключевых областях:

* + человеческие ресурсы. Предварительный контроль в этой области достигается за счет тщательного анализа деловых, профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения производственных обязанностей.
  + Материальные ресурсы. Предварительный контроль достигается за счет проверки наличия запасов и выборе поставщика.
  + Финансовые ресурсы. Основным средством контроля в этой области является бюджет. Это текущий финансовый план, который дает организации уверенность в том, что в случае необходимости финансовых средств они у нее будут.

Текущий контроль осуществляется в ходе работы. Он позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Для осуществления текущего контроля необходима система обратной связи – это данные о полученных результатах. Она позволяет руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свои действия.

Заключительный контроль выполняется по окончании работы. Этот контроль имеет 2 основные функции:

* Он дает руководству организации информацию, необходимую для планирования, если аналогичная работа будет выполняться в будущем.
* Способствует мотивации.

Процесс контроля состоит из 3-х этапов:

* 1. установление стандартов
  2. сопоставления с ними реальных результатов
  3. действия.

1 Стандарты – это конкретные цели, показатели, характеристики, прогресс в отношении которых поддается измерению.

2 Менеджер должен определить насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Измерение результатов – самый трудный и дорогостоящий элемент контроля.

3 Менеджер должен выбрать одну из 3-х линий поведения:

- ничего не предпринимать

- устранить отклонения

- пересмотреть стандарты: ужесточить или смягчить.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

1. избегайте чрезмерного контроля
2. устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками
3. устанавливайте систему обратной связи
4. устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты
5. поощряйте за достижение стандарта.

# Заключение

Соотношение основных функций по масштабам и значимости деятельности существенно дифференцируется в зависимости от иерархического уровня менеджмента.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируются определенные коммуникационные связи и подготавливаются управленческие решения. Они являются инструментальной (технологической) базой общих функций менеджмента.

# Список литературы

1. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/ под ред. А.К.Казанцева. – М.: ИНФРА – М, 1999.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-метод. Пособие / Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации. – М.: Финансы и статистика, 1997
3. Кузнецов А.К., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учебн. пособие для вузов. – СПб.: Олбис, 1997
4. Мильнер Б.З. Теория организации. Курс лекций. – М.: ИНФРА – М, 1998.
5. Пужаев А.В. Теория принятия решений. – Л.: ЛИЭИ, 1991.