Введение.

В рыночной экономике управление организациями получило название менеджмента. Объектом управления здесь является экономически самостоятельная организация, осуществляющая свою деятельность в любых отраслях, различных сферах экономики. Одной из задач менеджмента является формирование структуры организации, наиболее оптимально соответствующей миссии организации, ее целям и задачам, которая также позволяла нормально обеспечивать все виды взаимодействий внутри организации (трудовые, финансовые, материальные и пр.).

Современный менеджмент есть классическая теория управления. С одной стороны, есть все основания считать, что менеджмент является наукой, так как для менеджмента характерна объяснительная функция, системность и упорядоченность знаний, предсказательность, чёткая логическая организованность. С другой стороны, есть все основания считать, что менеджмент является искусством, так как мы живём в очень сложном, быстро меняющемся мире, в котором изменениям подвержены сами закономерности, по которым мир существует и развивается. Попытки же изложить наши зрения в виде жёстких схем и правил неизменно приводят к искажению и упрощению, а значит, к иллюзиям и заблуждениям, а затем к ошибкам. Человек осваивает мир не только с помощью знаний, но и помощью эмоций, чувств, образов, интуиций и всего того, что не может быть формализовано в терминах и рекомендациях.

Термин «менеджмент» является синонимом термина «управление». Менеджмент - это управление и наука об управлении. Однако здесь подразумевается не просто управление, а наиболее рациональная система управления на высочайшем профессиональном уровне, с использованием достижений современных наук - инженерной и социальной психологии, социологии, финансового и банковского дела, экономики и права, инженерных и технических наук, компьютерной грамотности.

Таким образом, менеджмент одновременно является и наукой и искусством.

1. Характеристика основных функций управления и их взаимосвязь.

Основными функциями управления являются планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции реализуются на всех уровнях управления (высший, средний и нижний уровни) и во всех видах деятельности организации. Содержание этих функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

Сложившиеся четыре пары функций (классические плюс современные) можно назвать основными функциями менеджмента. Представим теперь последние на векторе процесса управления (см. схему № 1).

Схема № 1. Основные функции менеджмента

Контроль

Стимулирование

Организация

Планирование

Процесс управления

Мотивация

Контроллинг

Координация

Прогнозирование

Функция планирования может быть определена как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое скоординированное направление усилий всех сотрудников на достижение общих целей организации (включая и формулирование самих целей).

Функция организации представляет вид управленческой деятельности, направленной на обеспечение нормального функционирования организации в соответствии с определенным планом достижения желаемого результата. Она обеспечивает координацию деятельности всех подразделений и сотрудников организации для достижения доставленных целей.

Функция контроля в управлении реализуется как процесс, посредством которого руководство организации удерживает ее на запланированной траектории достижения целей, получая информацию о текущих результатах деятельности и устраняя выявленные отклонения от установленных показателей.

Функция мотивации предусматривает действия, направленные на то, чтобы побудить всех сотрудников организации к результативной деятельности для достижения ее целей.

Приведенные функции управления находятся в тесной взаимосвязи: функция планирования взаимодействует с функциями организации и контроля, функция организации, в свою очередь, тесно связана с функциями планирования и контроля, а последняя (то есть функция контроля) взаимосвязана с функцией организации и функцией планирования. Функции планирования, организации и контроля тесно взаимосвязаны с функцией мотивации.

На схеме № 2.показана последовательность реализации основных функций процесса управления в организации и взаимосвязь этих функций друг с другом[3] .



Схема № 2. Взаимосвязь функций управления

Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Действительно: функция планирования содержит элементы функций организации, контроля и мотивации; функция организации — элементы функций планирования, контроля и мотивации; функция контроля — элементы функций планирования, организаций и мотивации; функция мотивации — элементы функций планирования, организации и контроля.

Рассмотрим подробнее приведенные выше универсальные функции управления.

**Характеристика функции планирования на предприятии**

Планирование - это первая, важнейшая функция процесса управления, представляющая собой процесс разработки плана, определяющего то, что нужно сделать (достичь) и какими методами, сообразуясь со временем и пространством.

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом. Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.

Процесс внутрипроизводственного планирования включает:

-формирование общих целей (стратегии) развития предприятия;

-определение конкретных целей и задач предприятия и его отдельных подразделений на определенный период перспективы;

-установление путей и средств их достижения;

-обоснование потребности в производственных ресурсах и источников их обеспечения;

-контроль за достижением поставленных целей и задач посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Основные элементы планирования на предприятии следующие:

-прогнозирование концептуальных перспективных целей и способов их достижения на базе прогнозов развития отдельных отраслей, регионов и экономики страны в целом. Как элемент внутрипроизводственного планирования прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии предприятия;

-постановка задач планирования на основе прогноза, установление ориентировочных сроков их выполнения и необходимого ресурсного обеспечения;

-корректировка плана, заключающаяся в разработке программы, в которой устанавливают конкретные сроки выполнения плановых заданий, производят увязку отдельных этапов реализации программы, поставок, производственных и сбытовых операций;

-составление бюджетов, или смет затрат материалов, капитальных вложений, поступлений и расходования наличных денег и др., на основе которых определяют функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за определенные операции;

-конкретизация плана — завершающий элемент, включающий конкретные установки по реализации принятых решений в отдельных звеньях предприятия.

Если разработку прогнозов и формирование общих плановых задач выполняют для определения перспектив развития предприятия в целом, то все остальные элементы планирования в основном прорабатывают и реализуют на уровне подразделений. При этом необходима взаимоувязка между ними по всей совокупности натуральных и стоимостных показателей. В разрабатываемых планах предприятий устанавливают основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные способы их решения: определяют необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, а также пути их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся рыночных условий.

Основными применяемыми на практике методами планирования являются балансовый, нормативный, экономико-математические и экспертных оценок. Балансовый метод основан на взаимной увязке имеющихся и предполагаемых ресурсов и потребностей в них в пределах планового периода. Этот метод реализуют посредством составления материально-вещественных, трудовых и стоимостных балансов. Нормативный метод состоит в том, что плановые задания на определенный период устанавливают исходя из норм затрат (натуральных, стоимостных, временных) различных ресурсов (сырья, материалов, энергии, оборудования, рабочего времени, денежных средств и др.) на единицу выпускаемой продукции. В планировании производственно-хозяйственной деятельности среди экономико-математических методов широко используют модели линейного программирования, корреляционные, регрессионные, производственных функций, имитационные и др., которые позволяют на основе оптимизационных расчетов с использованием электронно-вычислительной техники выбирать наиболее приемлемые варианты планов по различным заданным критериям.

Метод экспертных оценок заключается в том, что эксперты соответствующей области независимо друг от друга дают предложения, на основе которых создают единый вариант плана и передают его для дальнейшей работы. Так повторяется несколько раз, пока не будет достигнут удовлетворительный результат, отражающий общую взвешенную позицию (метод Дельфи).

В процессе планирования необходимо также разработать систему показателей, с помощью которых оценивают результаты труда каждого сотрудника и организации в целом

Существует несколько видов планов: стратегические, текущие, тактические, оперативные, проекты (см. схему № 3).

Схема № 3 Виды и истоки планов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цели  организации |  | Прогнозы  Развития |

Проекты

П Л А Н Ы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегические планы |  | Текущие планы |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тактические планы |  | Оперативные планы |

Стратегический план содержит: реализацию общей политики предприятия; генеральное направление деятельности; приоритеты; распределение ресурсов. Обычно он охватывает 5 лет и более.

Реализация стратегических планов предусматривает два вида работ. Первый ― традиционная деятельность предприятия, то есть обычный процесс производства. Второй ― единичная деятельность. Иными словами то, что делается один раз и надолго. Это может быть строительство здания, дороги, внедрение новой технологии и т.п.

Тактический план отражает развитие предприятия на более короткий срок. Обычно это один год. Этот план вытекает из стратегического.

Оперативный план обычно составляется на один месяц. Безусловно, он исходит из тактического плана и оперативных задач предприятия (цеха, отдела).

Проект ― это план по реализации единичной деятельности. Примеры такой деятельности указаны выше.

Разработкой сложных проектов (инновационных и бизнес-планов) обычно занимаются не сами организации. Для этого нанимаются специализированные (проектные, консалтинговые, конструкторские) фирмы.

Планирование можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени охвата;

- по предмету планирования;

- по сфере функционирования;

- по срокам;

- по содержанию планирования и т.д.

Основные задачи планирования деятельности организации:

- выбор оптимальной стратегии деятельности организации на основе прогнозов альтернативных вариантов;

- обеспечение устойчивости функционирования и развития организации;

- формирование оптимального по номенклатуре портфеля инноваций и инвестиций;

- комплексное обеспечение выполнения планов;

- формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;

- координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам и качеству;

- стимулирование выполнения планов.

**Характеристика функции принятия решения на предприятии**

РЕШЕНИЕ - это выбор альтернативы.

Важность рассмотрения  вопроса  о роли принятия решения в управлении определяется также тем, что в литературе имеет место смешение понятий «решение руководителя (менеджера)» и «управленческое решение». Оба понятия объединяются единым названием «управленческое решение». Все-таки следует проводить различие между этими понятиями. Первое понятие характеризует принятие руководителем любых решений, вытекающих из характера его деятельности (управленческих, экономических, производственных и т.п.). Это расширенная трактовка понятия управленческого решения. Здесь затрагиваются разнообразные сферы деятельности, которыми управляет руководитель (финансовые,  производственные,  сбытовые и др.). Представляется, что такие решения правильнее назвать решениями в Состав и численность аппарата управления в целом, равно как состав и численность работников входящих в него подразделений, определяются функциями управления и составляющими их операциями. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления.

Деятельность аппарата управления направлена на то, чтобы объединить в общем потоке управленческого труда все относительно обособленные, хотя и неразрывно связанные управленческие функции. Поэтому важное значение имеет анализ функционального аппарата менеджмента.

Анализ функций управления дает возможность систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации. Анализ функций управления — составляющая менеджмента, а результаты анализа — основа для совершенствования существующей системы управления.

Выбор объекта анализа зависит от задач его проведения. Можно выявить виды работ, тесно взаимосвязанные и в то же время представляющие единую функцию управления, обосновать общесистемную информацию, распределение прав и обязанностей в системе управления. В качестве объекта анализа принимаются функции всей системы, затем проводится общий системный анализ. А при необходимости обоснования специфической информации за объект анализа берут подфункцию (функциональную подсистему), в состав которой входит этот круг работ.

Анализ отдельных операций на рабочем месте проводится в тех случаях, когда нужно выделить работы, требующие равной квалификации управленческого персонала.

Содержание анализа функций управления состоит: в контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделения функциям управления; выявлении резервов распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками управления; разработке мероприятий по использованию резервов.

Многогранность анализа, необходимость поисков резервов на всех уровнях управления при выполнении каждой функции требуют строгого распределения ответственности между всеми звеньями в проведении этой аналитической работы. Все подразделения и службы должны вести текущий, оперативный анализ и участвовать в изучении работы по функциям или подфункциям, операциям. Выполнение комплексного анализа закрепляется за определенными службами (подразделениями по организации управления), которые должны координировать работу управленческого аппарата в соответствии с функциями, отвечающими стоящим перед ним целям и задачам.

Исходными данными для анализа могут быть: результаты анкетного опроса или интервью; наблюдение за ходом управления (фотографии рабочего дня, длительное наблюдение за работой функционального отдела и т.д.); анализ документооборота; изучение нормативно-инструктивных материалов, отчетов о выполнении работ, заключений комиссий, протоколов совещаний, собраний и др.

В процессе анализа функций управления изучаются:

соответствие целей управляемого объекта содержанию работ по функциям управления;

содержание работ каждой функции по уровням управления;

распределение функций управления по подразделениям;

распределение прав и обязанностей между работниками аппарата управления;

связи функций управления.

Все это основные направления анализа функций управления. Независимо от объекта, методов и направлений проведения он должен осуществляться в строгой последовательности: составляется программа анализа, проводятся отбор исходных данных и их изучение, обобщаются результаты анализа и даются соответствующие рекомендации.

Результаты анализа функций управления могут быть выражены в виде:

функциональной (экономико-организационной) модели управления, которая отражает взаимосвязь функций управления и конкретных исполнителей;

функциограммы (функциональной диаграммы), которая показывает, как связаны между собой подразделения в статике;

графика выполнения работ (сетевого или календарного), отражающего динамику выполнения работ и их взаимосвязь.

Результатом анализа могут быть мероприятия, направленные на:

отделение вспомогательных и рутинно-расчетных работ;

рационализацию связи между работниками и исполнителями;

выделение общих работ для системы управления в целом, результаты которых используются всеми подразделениями;

выделение координирующих межфункциональных работ.

Таким образом, основными направлениями анализа функций управления являются исследование всей их суммы, которая составляет содержание управления, установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления, а также совершенствование его организации.

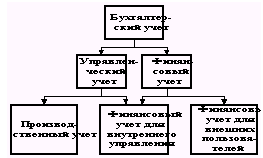
**Характеристика функции учета на предприятии**

В процессе повседневной хозяйственной деятельности предприятия возникает значительное количество оперативной информации, которая представляет собой “исходный материал” для принятия соответствующих управленческих решений.

Наибольшее значение для управления имеет экономическая информация, базирующаяся в основном на учетных данных. Расчеты показывают, что на долю бухгалтерской информации приходится свыше 70 % общего объема экономической информации. Именно системный бухгалтерский учет фиксирует и накапливает всестороннюю синтетическую (обобщающую) и аналитическую (детализированную) информацию о состоянии и движении имущества предприятия и источниках его образования, хозяйственных процессах, конечных результатах финансовой и производственно-хозяйственной деятельности.

Бухгалтерская информация широко используется в оперативно-техническом и статистическом учете, а также в планировании, прогнозировании, выработке тактики и стратегии деятельности предприятия.

На всех этапах деятельности предприятия к бухгалтерской информации предъявляются такие требования, как объективность, достоверность, своевременность и оперативность. Однако на современном этапе совершенствования управления, становления рыночной экономики к бухгалтерской информации предъявляются повышенные требования. Она должна быть высокого качества и эффективной, должна удовлетворять потребности внешних и внутренних пользователей информации. Это означает, что бухгалтерская информация должна содержать минимальное количество показателей, но удовлетворять максимальное число ее пользователей на разных уровнях управления. Информация должна быть необходимой и целесообразной, исключающей лишние показатели. Кроме того, необходимо, чтобы бухгалтерская информация формировалась с наименьшими затратами труда и времени. Очевидно, что для удовлетворения всех перечисленных выше требований необходимо использовать различные методы сбора, обработки и учета информации. В экономически развитых странах эта проблема решена благодаря делению всей системы бухгалтерского учета на финансовый и управленческий. В общем виде это можно представить в виде следующего рис. 1.



**Характеристика функции контроля на предприятии**

Контроль-это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и

результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации

обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для

управления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на

предприятии. Контроль как основная функция менеджмента объединяет все виды

управленческой деятельности, связанные с формированием информации о

состоянии и функционировании объекта управления (учет), изучения информации

о процессах и результатах деятельности (анализ), работой по диагностике и

оценке процессов развития и достижения поставленных целей. Процесс контроля

состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых

результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые

результаты существенно отличаются от установленных стандартов. С помощью

контроля менеджер выявляет проблеммы, причины их возникновения и принимает

активные меры по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и

заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики,

процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым,

материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно

производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным

начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа

закончена или истекло отведенное для нее время.

Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях.

Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так

как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним

элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и

характер ее работы.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка

стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и

принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется

комплекс различных мер.

Первый этап процесса контроля - это установка стандартов, т.е. конкретных,

поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления

необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта

управления для всех его ключевых областей, которые определяются при

планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными

стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с

принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов

должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет

неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап - измерение результатов - является обычно самым хлопотным и

дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами,

менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо

предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних

переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу

системы. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е.

обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими

важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер,

нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и

экономичен. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных

рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности.

Контроль на международном масштабе является особенно трудным делом из-за

большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров.

Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить

встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за

границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих

ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

Как говорилось, в связи с развитием общества и системы производства,

появились новые функции. И сегодня к основным функциям прибавилась

мотивация, стимулирование, гуманизация и корпоративность.

В условиях рыночных отношений планирование является одним из важнейших условий организации эффективной работы предприятия. Планирование охватывает все основные сферы его производственно-хозяйственной деятельности — сбыт, финансы, производство, закупки, научные и проектные разработки, которые тесно взаимосвязаны. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование на предприятии заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и предприятием в целом. Плановая система предприятия состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы предприятия с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.

Процесс внутрипроизводственного планирования включает:

формирование общих целей (стратегии) развития предприятия;

определение конкретных целей и задач предприятия и его отдельных подразделений на определенный период перспективы;

установление путей и средств их достижения;

обоснование потребности в производственных ресурсах и источников их обеспечения;

контроль за достижением поставленных целей и задач посредством сопоставления плановых показателей с фактическими.

Основные элементы планирования на предприятии следующие:

прогнозирование концептуальных перспективных целей и способов их достижения на базе прогнозов развития отдельных отраслей, регионов и экономики страны в целом. Как элемент внутрипроизводственного планирования прогнозирование непосредственно связано с маркетингом и принимает форму рыночной стратегии предприятия;

постановка задач планирования на основе прогноза, установление ориентировочных сроков их выполнения и необходимого ресурсного обеспечения;

корректировка плана, заключающаяся в разработке программы, в которой устанавливают конкретные сроки выполнения плановых заданий, производят увязку отдельных этапов реализации программы, поставок, производственных и сбытовых операций;

составление бюджетов, или смет затрат материалов, капитальных вложений, поступлений и расходования наличных денег и др., на основе которых определяют функции каждого подразделения и исполнителей, ответственных за определенные операции;

конкретизация плана — завершающий элемент, включающий конкретные установки по реализации принятых решений в отдельных звеньях предприятия.

Если разработку прогнозов и формирование общих плановых задач выполняют для определения перспектив развития предприятия в целом, то все остальные элементы планирования в основном прорабатывают и реализуют на уровне подразделений. При этом необходима взаимоувязка между ними по всей совокупности натуральных и стоимостных показателей. В разрабатываемых планах предприятий устанавливают основные задачи хозяйственной политики на определенный период и конкретные способы их решения: определяют необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы, а также пути их наиболее эффективного использования с учетом складывающихся рыночных условий.

Основными применяемыми на практике методами планирования являются балансовый, нормативный, экономико-математические и экспертных оценок. Балансовый метод основан на взаимной увязке имеющихся и предполагаемых ресурсов и потребностей в них в пределах планового периода. Этот метод реализуют посредством составления материально-вещественных, трудовых и стоимостных балансов. Нормативный метод состоит в том, что плановые задания на определенный период устанавливают исходя из норм затрат (натуральных, стоимостных, временных) различных ресурсов (сырья, материалов, энергии, оборудования, рабочего времени, денежных средств и др.) на единицу выпускаемой продукции. В планировании производственно-хозяйственной деятельности среди экономико-математических методов широко используют модели линейного программирования, корреляционные, регрессионные, производственных функций, имитационные и др., которые позволяют на основе оптимизационных расчетов с использованием электронно-вычислительной техники выбирать наиболее приемлемые варианты планов по различным заданным критериям.

Метод экспертных оценок заключается в том, что эксперты соответствующей области независимо друг от друга дают предложения, на основе которых создают единый вариант плана и передают его для дальнейшей работы. Так повторяется несколько раз, пока не будет достигнут удовлетворительный результат, отражающий общую взвешенную позицию (метод Дельфи).

В процессе планирования необходимо также разработать систему показателей, с помощью которых оценивают результаты труда каждого сотрудника и организации в целом