

### 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1. Функции управления, их понятие и содержание

В современной теории менеджмента управление определяется как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Выполненные в процессе управленческой работы определенные управленческие действия по решению конкретных задач в организации получили название управленческих функций. В переводе с латинского «функция» означает выполнение, деятельность, обязанность.

Под *функцией управления* следует понимать определенный вид управленческой деятельности, выполняемый специальными приемами и способами и необходимый для организации и руководства тем или иным объектом управления. Функциональное разделение управленческой деятельности и выделение функций управления является результатом специализации труда в управленческой сфере связанного с ростом масштабов производства и усложнением управленческих процессов. Концепция функционального разделения управленческого труда разработана в исследованиях представителей школы научного управления (Ф. Тейлор, А. Файоль). Например, А. Файоль выделял 5 основных функций управления: предвидение, организация, распорядительская деятельность, координация и контроль.

В современной теории менеджмента представлены различные классификации функций управления. Выделяют такие функции, как прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координирование, учет, анализ, контроль, мотивация. Однако наиболее распространенным является мнение, что основных функций управления пять групп: *планирование, организация, мотивация, контроль и координация* (рис. 18).

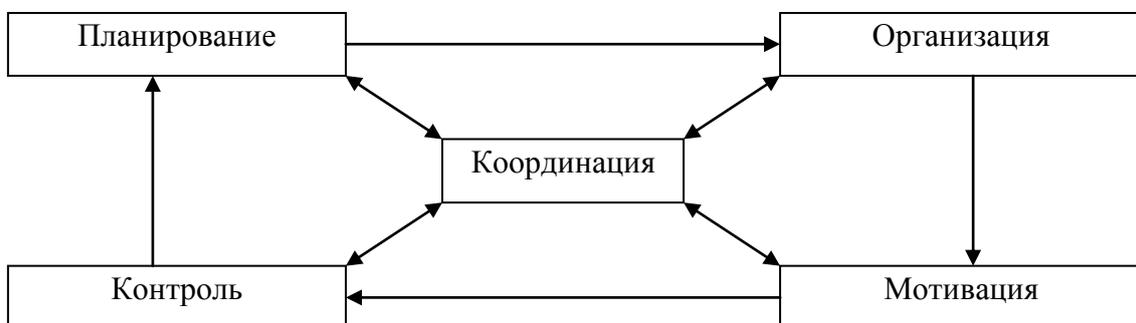


Рис. 18. Основные функции управления

Это так называемые общие, универсальные функции управления, которые отражают содержание процесса управленческой деятельности и характерны для любой организации независимо от специализации ее деятельности, особенностей производства.

В современных классификациях функций управления выделяют также конкретные (производственные) функции управления, которые осуществляют соответствующие производственные (функциональные) подразделения: управление производством, управление маркетингом, управление качеством и т. п. Эти функции являются предметом исследования самостоятельных дисциплин.

### 3.2. Общие функции управления организацией

**Функция планирования и прогнозирования.** *Планирование* – это вид управленческой деятельности, включающий оценку и принятие комплекса экономических и социальных мероприятий по поводу дальнейшего развития субъекта хозяйствования.

Планирование включает:

- ✓ установление целей и задач организации;
- ✓ разработку стратегий, программ и планов достижения целей;
- ✓ определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;
- ✓ доведение планов до всех исполнителей, ответственных за их реализацию.

Процесс планирования позволяет более четко сформулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности для обеспечения согласованности в работе подразделений, стимулирования трудовой активности работающих на предприятии, контроля результатов.

Выделяют три уровня, или вида, планирования:

- ✓ *перспективное (стратегическое) планирование* – разработка миссии и стратегии развития организации, а также планирование ее деятельности на долгосрочную перспективу (до 5 лет и более);
- ✓ *текущее планирование* – характеризует планирование промежуточных целей реализации стратегии развития организации и распределение задач и ресурсов между функциональными подразделениями. Текущие бизнес-планы составляются, как правило, на 1 год с разбивкой по кварталам и месяцам.
- ✓ *оперативное планирование* – планирование работы предприятия на более короткий период времени (месяц, декада, смена).

Система запланированных показателей в плане является системой ограничений для деятельности структурных подразделений организации соответствующего уровня управления (стратегические планы – высшее руководство, текущие бизнес-планы – среднее звено управления, оперативные планы – технический уровень).

Органической составной частью планирования является составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей ее средой. Прогнозирование предполагает построение различных моделей (анализ временных рядов, причинно-следственное моделирование и др.), которые позволяют с определенной долей вероятности предсказать (предвидеть) тенденции развития предприятия или исследуемого фактора (показателя) на перспективу. Прогнозы на будущее закладываются в основу *стратегических планов*, в которых взаимоувязаны важнейшие для любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу для разработки *текущих* и *оперативных* планов, с помощью которых организуется работа предприятия и осуществляется его целенаправленное развитие в условиях рыночной экономики. Все три типа планов образуют общую систему планирования, которую называют *бизнес-планом функционирования организации*.

**Функция организации.** Организация – это функция управления, задачей которой является формирование эффективной структуры организации, а также обеспечение ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. д.

При реализации любого плана, составляемого на предприятии, всегда предполагается необходимость функции организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с целью повышения их гибкости и приспособляемости к требованиям рыночной экономики, покупателей продукции. В структуры управления могут вводиться новые звенья или специальные команды (целевые группы), занимающиеся изучением рынка, разработкой стратегии развития предприятия, формированием новой продукции и т. п.

Второй задачей функции организации является создание условий для формирования корпоративной культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям,

научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Эта работа сводится к работе с персоналом, развитию стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержке работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям, риску и ответственности.

Основными принципами организации управленческой деятельности являются:

✓ *принцип специализации* – разделение управленческого труда на определенные элементы (функции), закрепленные за соответствующим подразделением в организационной структуре управления;

✓ *принцип пропорциональности* – обеспечение взаимосвязи между целями и управленческими решениями руководителей различных подразделений, согласованность в их работе, осуществляемая посредством оперативных планов, совещаний, работы в команде;

✓ *принцип параллельности* – возможность одновременной реализации задач в рамках различных управленческих функций;

✓ *принцип прямооточности* – организация прямых каналов связи, обеспечивающих движение управленческой информации по наиболее короткому пути;

✓ *принцип непрерывности* – необходимость постоянного обновления информации и принятия управленческих решений в режиме реального времени («on-line»), а также реализации функций координации и контроля за деятельностью подразделений фирмы;

✓ *принцип ритмичности* – осуществление своевременных закупок сырья и материалов для создания необходимых запасов и обеспечения бесперебойной работы предприятия, а также своевременное принятие корректирующих мер по совершенствованию управленческого процесса и использованию современных технологий менеджмента (система поставок точно вовремя «just-in-time», система МВО, концепция «нулевого травматизма» и др.) [20, 22-27].

**Функция мотивации.** *Мотивация* – это управленческая деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения запланированных целей либо миссии. Реализация функции мотивации является основой построения механизма управления и достижения успешного результата, стимулируемого личным интересом работника.

Процесс мотивации включает три основных этапа:

- 1) установление неудовлетворенных потребностей работников;
- 2) формулировка целей, направленных на удовлетворение выявленных потребностей;

3) планирование действий для повышения мотивации к труду.

Действия по реализации функции мотивации включают организацию системы материального и морального стимулирования, обогащение содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Менеджеры должны постоянно воздействовать на такие факторы результативной работы трудового коллектива, как привлечение работника к управлению организацией, повышение значимости его роли, своевременная оценка результатов, разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, их удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Создание системы мотивирующих факторов в современной организации более детально рассматривалось нами выше в рамках действующих теорий мотивации.

**Функция контроля.** *Контроль* – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Контроль означает процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными показателями деятельности организации.

Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка качества работы всех служб предприятия, проведение учета и анализ эффективности производственной, экономической и финансовой деятельности предприятия. Иногда функцию учета и анализа выделяют в качестве самостоятельной функции управления, на результатах которой построена система контроля на предприятии.

В процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда руководители организаций стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, в связи с чем существенно сокращаются контрольные функции менеджера. Это дает менеджеру больше времени на решение важных стратегических задач, что повышает эффективность управления. Однако в системе контроля существует двоякая направленность – недостаток контроля снижает ответственность работника, излишний же контроль снижает инициативу. Поэтому со-

временный руководитель должен найти золотую середину и выработать эффективный механизм контроля.

В менеджменте выделяют три вида контроля:

✓ *предварительный* – осуществляется на этапе планирования деятельности до непосредственного выполнения задачи и заключается в проведении анализа запланированных мероприятий (показателей), а также выявлении оптимального варианта развития организации с учетом состояния внешнего окружения;

✓ *текущий контроль* (оперативный) – осуществляется в процессе выполнения задачи или плана и заключается в своевременном обнаружении отклонений от запланированных показателей с целью их своевременного устранения. Текущий контроль обычно осуществляется специальным подразделением, подчиненным руководству организации (аналитические отделы, диспетчерская служба и т. п.);

✓ *заключительный контроль* – базируется на анализе достигнутых результатов деятельности по итогам работы за определенный отчетный период и представляет основу для дальнейшего этапа планирования деятельности организации на перспективу, а также представляет информацию для использования системы материального стимулирования работников по конечным результатам работы.

**Функция координации.** *Координация* – это функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Для реализации данной функции могут использоваться различные документальные источники (отчеты, служебные записки, докладные, аналитические материалы), а также результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях руководства, при интервьюировании работников и клиентов.

Существенную роль при этом играют используемые технические средства связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ в организации. Современные информационные технологии позволяют частично автоматизировать этот процесс.

С помощью современных технологий коммуникаций и передачи информации устанавливается взаимодействие между подразделениями, осуществляется оперативное маневрирование ресурсами, обеспечивается координация и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также единство действий руководителей разных уровней [19].

В условиях повышения самостоятельности и ответственности менеджеров и исполнителей происходит рост неформальных связей, которые обеспечивают эффективную горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость вертикальной координации, и структура управления становится более простой и «плоской», что способствует снижению управленческих затрат (за счет сокращения штата) и повышению эффективности системы менеджмента.

Частью функции координации является регулирование управленческой деятельности, направленное на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки. Эта функция осуществляется высшим руководством или специальными информационными службами организации, и некоторыми авторами рассматривается как часть функции контроля.

Механизм координации работ в организации включает:

- ✓ постановку общих целей либо миссии фирмы;
- ✓ обеспечение и документацию процессов управления;
- ✓ использование современных средств связи (Internet, Extranet);
- ✓ построение рациональной организационной структуры управления организацией;
- ✓ выбор эффективных методов коммуникаций;
- ✓ развитие организационной культуры в организации.

Создание такого механизма координации и управления организацией позволяет своевременно обнаружить первые сигналы наступления кризиса и минимизировать его отрицательное влияние на деятельность фирмы, обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Очень важным элементом этого процесса является *эффективная обратная связь* со стороны сотрудников, которые должны понимать необходимость постоянного анализа ситуации на рынке и на предприятии и оперативного информирования руководителей о текущих проблемах. Последнее показывает взаимосвязь функции координации с мотивацией и другими функциями управления.

### **3.3. Конкретные (производственные) функции управления**

*Конкретные функции управления* – это такой вид управленческой деятельности, который непосредственно связан с особенностями производственного процесса, стратегии развития и бизнес-модели предприятия.

Если общие функции управления показывают направления воздействия всей управляющей системы на объект управления в целом, то конкретные функции взаимоувязывают специализированные области управленческой деятельности (ценообразование, налогообложение, маркетинг, инвестиционное проектирование и т. п.) с общими функциями и системой управления организацией. Поэтому конкретные функции управления зависят от специфики производственно-хозяйственной деятельности и структуры управления каждого конкретного предприятия.

На современных предприятиях выделяют множество различных конкретных функций управления:

- ✓ общее руководство;
- ✓ управление основным производством;
- ✓ управление вспомогательным производством;
- ✓ управление обслуживающим производством;
- ✓ управление качеством продукции;
- ✓ управление маркетингом;
- ✓ управление финансами;
- ✓ управление кадрами;
- ✓ управление персоналом;
- ✓ управление нововведениями (инновациями);
- ✓ управление заработной платой;
- ✓ снабжение и т. д.

Количество специальных функций управления и их отражение в организационной структуре определяется, прежде всего, выбранной миссией и стратегией развития, масштабами деятельности организации, условиями конкуренции, требованиями законодательства и другими ситуационными факторами [16].

Например, реализация новой стратегии может потребовать создания отделов стратегического планирования, разработки продукции, отдела дизайна и т. п., а рост масштабов деятельности потребует расширения отдела маркетинга, создания службы логистики, привлечения специалистов по связям с общественностью. Постоянные изменения внешней среды требуют создания аналитической службы.

Таким образом, в процессе развития производства возникают новые конкретные функции управления, призванные решать новые производственные и экономические задачи в сфере управленческой деятельности. С одной стороны, динамичный рост организации приводит к увеличению количества привлекаемых сотрудников, специализирующихся на выполнении отдельных производственных функций

управления. С другой стороны, расширение трудового потенциала и узкая специализация способствуют внедрению инноваций и обновлению действующих бизнес-моделей, обеспечивая необходимый уровень конкурентоспособности организации.

Характерной особенностью конкретных функций управления является то, что они также включают общие функции управления – планирование, организацию, мотивацию и контроль, направленные на достижение конкретных целей соответствующих функциональных подразделений (рис. 19).



Рис. 19. Конкретные (производственные) функции управления

В практическом плане общие и конкретные функции управления представлены на предприятии в неразрывном единстве и могут выполняться одними и теми же функциональными подразделениями. Например, отдел планирования осуществляет общее планирование деятельности субъекта хозяйствования (общая функция управления) и планирование развития основного и вспомогательного производств совместно с производственным отделом (конкретная функция управления). В совокупности общие и конкретные функции менеджмента раскрывают содержание процесса управления современной организацией и определяют ее потенциальные возможности развития.