

1 Характеристика функций управления предприятием

Всю многообразную деятельность по управлению предприятием можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

Функция управления – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами (Рисунок 1).

Функция менеджмента – это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью содержания и целевой направленности.

Основными функциями управления являются:

1) Контроль – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения. Задача контроля заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки.

2) Мотивация – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей предприятия. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития. Задача мотивации заключается в стимулировании действий работников к деятельности по достижению целей.

3) Организовывание – функция, отражающая структуру предприятия и ее особенности. На этой стадии формируется организационная структура, определяются полномочия и ответственность, набирается персонал, проводится инструктаж, происходит обеспечение всем необходимым для нормальной работы – оборудованием, материалами, заданиями, денежными средствами и пр. Задача предприятия заключается в разработке организационной структуры управления для выбранного варианта, наполнение ее кадрами с соответствующими

функциями и ответственностью.

4) Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Функция планирования, как процесс, разбивается на три этапа: целеполагание; прогнозирование; планирование.

При помощи планирования руководство стремится установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов предприятия. Задача планирования предполагает принятие конкретного варианта решения, постановку цели и разработку плана ее реализации.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента. Цикл менеджмента – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования предприятия. Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений (Рисунок 1).

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляется в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с предприятием процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций.

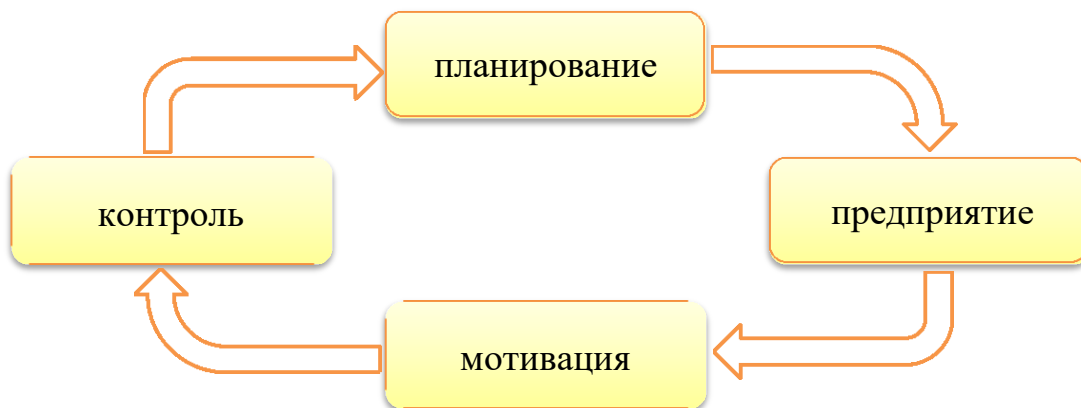


Рисунок 1 - Цикл управления

Практически функции взаимопроникают: в любом плане всегда имеется стадия организовывания, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и пр.

Четыре функции управления (планирование, организовывание, мотивация и контроль) имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация и обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов предприятия. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики (коммуникация и обмен информацией) связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и обмен информацией часто называют связующими процессами.

Специфические (специальные) функции управления можно разделить на функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

1) Функции управления ресурсами:

- а) управление запасами;
- б) управление финансами;
- в) управление персоналом.

2) Функции управления процессами. В любом предприятия протекает множество процессов, начиная от самого общего процесса управления и до более конкретных: процессы реализации общих функций управления, процессы коммуникаций, принятия решений, производственный процесс.

Важнейшими частями производственного процесса являются снабжение, производство и сбыт продукции. В соответствии с этим выделяют конкретные функции управления процессами:

- а) управление материально-техническим снабжением;
- б) управление основным производством;

- в) управление вспомогательным производством;
- г) управление обслуживающим производством;
- д) управление совершенствованием управления;
- е) управление сбытом;
- ж) управление маркетингом и пр.

3) Функции управления результатами. К результатам (выходам системы) относят: прибыль, рентабельность, объемы производства и реализации, затраты, качество продукции и пр. Соответственно выделяют конкретные функции:

- а) управление качеством;
- б) производительностью;
- в) управление затратами.

2 Планирование, как функция управления

2.1 Понятие планирования и его виды

Планирование – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремиться определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия.

Выделяют следующие виды планирования:

- 1) По степени охвата:
 - а) общее, охватывающее всю сферу деятельности предприятия;
 - б) частное, охватывающее определенные сферы деятельности.
- 2) По содержанию планирования:
 - а) стратегическое – поиск новых возможностей;
 - б) тактическое – создание определенных предпосылок;
 - в) оперативное – реализация возможностей.
- 3) По сферам функционирования:

Тема 1.2 – Функции управления предприятием – планирование
(Управление информационной безопасностью)

- а) планирование производства;
- а) планирование сбыта;
- б) планирование персонала и пр.
- 4) По срокам:
 - а) краткосрочное – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
 - б) среднесрочное – от 1 до 5 лет;
 - в) долгосрочное – от 5 лет и более.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого его подразделения в отдельности на установленный период времени; определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Таким образом, назначение планирования состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие этапы:

- а) анализ перспектив развития предприятия (прогнозирование);
- б) оценка и выбор вариантов развития;
- в) установление целей и задач;
- г) разработка программы действий и составление графика работ;
- д) определение необходимых ресурсов;
- е) контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его принципов:

1) Принцип единства – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений).

2) Принцип участия – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает.

3) Принцип непрерывности – процесс планирования в предприятия должен осуществляться постоянно.

4) Принцип гибкости – обеспечение возможности внесения в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами).

5) Принцип точности – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на две стадии: разработка стратегии (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

2.2 Понятие стратегического планирования

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегия – набор правил и приемов, которыми руководствуется предприятие при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность предприятия в изменяющихся условиях. Процесс стратегического планирования является непрерывным и состоит из нескольких этапов

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов:

1) Определение миссии и целей предприятия.

2) Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

3) Выбор стратегии.

4) Реализация стратегии.

5) Оценка и контроль выполнения.

1) Миссия – определение перечня направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данной предприятия от других.

Миссия содержит следующие компоненты:

- а) указание на продукцию и услуги, предлагаемые предприятием;
- б) указание на основных потребителей и клиентов;
- в) указание на политику предприятия в области новых технологий;
- г) указание на систему ценностей предприятия, этические принципы ее деятельности;
- д) указание на преимущества предприятия по сравнению с ее конкурентами;
- е) указание на обязательства перед обществом, которые предприятие берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности предприятия – цели предприятия.

Существуют несколько типов целей:

- а) долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);
- б) экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа предприятия);
- в) материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие требования:

- а) конкретность и измеримость (цифровое выражение);
- б) ориентация во времени;

- в) достижимость (реалистичность);
- г) совместимость целей предприятия и целей ее подразделений.

2) Анализ внешней и внутренней среды состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к предприятию, и оценки деловой обстановки.

При анализе сильных и слабых сторон используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон предприятия, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой (Таблица 1).

3) Затем формулируются различные варианты стратегии, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

- а) стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
- б) стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
- в) стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
- г) комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

4) Реализация стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности предприятия, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

5) Оценка стратегии заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, цель процесса стратегического планирования – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

Тема 1.2 – Функции управления предприятием – планирование
(Управление информационной безопасностью)

Таблица 1 – Матрица SWOT

	Возможности: внедрение на новые рынки сбыта, расширение спектра товаров, быстрый рост рынка и пр.	Угрозы: появление новых конкурентов, медленный рост рынка, изменение вкусов покупателей, неблагоприятная налоговая политика государства и пр.
Сильные стороны: компетентность, наличие финансовых ресурсов, наличие собственных технологий, признанное лидерство на рынке, преимущества в стоимости товара и пр.	СиВ (сила и возможности) Максимально использовать	СиУ (сила и угрозы) Устранение угроз
Слабые стороны: низкая прибыль, узкий ассортимент продукции, наличие устаревшей техники, отсутствие достаточного финансирования, удовлетворительный имидж на рынке и пр.	СЛиВ (слабость и возможности) Преодоление слабых сторон	СЛиУ (слабость и угрозы) Избежание ситуации

2.3. Понятие тактического планирования

Тактическое планирование – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

- а) сбор и анализ информации о деятельности предприятия;
- б) определение основных задач, необходимых для достижения целей;
- в) уточнение ролей и делегирование полномочий;
- г) оценка затрат времени;
- д) определение ресурсов
- е) проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования являются: бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности предприятия с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

2.4 Понятие оперативного планирования

Оперативное планирование является завершающим этапом планирования на предприятии. Оно конкретизирует и детализирует производственную программу в течение декады (10 дней), недели, суток и смены, обеспечивает своевременное доведение до подразделений плановых заданий, а также выполняет координирующую функцию, обеспечивая слаженную работу всех подразделений предприятия.

Главной целью оперативного планирования является обеспечение равномерного, бесперебойного производства продукции в заданных количествах и в установленные сроки при соответствии выпускаемых изделий стандартам качества продукции и при оптимальном использовании производственных мощностей.