

ГЛАВА 2

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. ПОНЯТИЕ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

Управление рассматривается как серия повторяющихся, взаимосвязанных, последовательно и непрерывно выполняемых действий – функций управления.

2.1.1. УПРАВЛЕНИЕ КАК СОЧЕТАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление предприятием требует исполнения персоналом множества различных управленческих работ. Раскрыть суть управленческой деятельности позволяет ответ на вопрос: *чем занимаются менеджеры и какие функции они выполняют* в общей структуре организации или предприятия.

Проблемы, решаемые в процессе управленческой деятельности, сводятся к определению конкретных и ясных целей развития предприятия, установлению их приоритетности, очередности и последовательности их реализации. На этой основе разрабатываются задачи и пути их решения, определяются потребности в ресурсах и ищутся источники этих ресурсов, а также разрабатываются способы эффективного контроля за своевременным и правильным выполнением задач.

Единый процесс управления предприятием расчленяется на специализированные функции с целью закрепления отдельных видов работ за исполнителями и упорядочения тем самым процесса управления.

Функции – это основная категория управления, в которой объединены содержание управленческой деятельности, ее принципы и методы. Под *функцией менеджмента* понимается четко очерченный круг вопросов и заданий, которые решаются определенным должностным лицом или структурными подразделениями аппарата управления в процессе управления предприятием. Функции управления отражают конкретное содержание управленческой деятельности менеджера, аппарата управления, характеризуют вид этой деятельности, совокупность обязанностей, закрепленных за отдельным работником, подразделением, назначение каждого конкретного звена управления. Функции менеджмента объединяют в себе принципы, методы и содержание управленческой деятельности.

Каждая функция направлена на решение специфических, разнообразных и сложных задач взаимодействия между отдельными подразделениями организации, требующих проведения большого комплекса мероприятий. Задача определения основных направлений развития производства и их ресурсного обеспечения решается через функцию планирования; задачи налаживания организационного взаимодействия между подразделениями в ходе выполнения решений и достижения плановых показателей – через функции организации; задача проверки исполнения и сравнения результатов с плановыми показателями – через функцию контроля. Таким образом, *содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые решаются в рамках конкретной функции.*

Впервые ввел понятие функций управления А.Файоль. Они положены в основу науки управления и имеют такое определение:

- предвидеть, то есть предвидеть грядущее и выработать программу действия;
- организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия;
- распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать;
- координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и усилия;
- контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям”.

Для классификации функций управления используют такие основные признаки:

- вид управленческой деятельности, позволяющий отделить одну работу от другой в процессе разделения управленческого труда;
- направленность видов деятельности (на управляемый объект или на факторы внешней среды).

Эти признаки позволяют выделить *универсальные и конкретные функции менеджмента*.

2.1.2. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ И КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Каждая общая и конкретная функция управления является комплексной, они неразрывны и едины между собой.

Универсальные функции менеджмента (их чаще называют общими) определяют вид управленческой деятельности независимо от места ее проявления, от вида организации, характера деятельности, масштабов и т.д. Общие функции присущи управлению любой организацией, они как бы расчленяют содержание управленческой деятельности на виды работ по признаку порядка их выполнения.

Как отмечалось в предыдущей главе, менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для формирования и достижения целей организации.

В теории менеджмента нет однозначно определенного количества общих (универсальных) функций управления. Разные авторы рассматривают от 5 до 10 и более общих функций менеджмента. На наш взгляд, целесообразно подойти к вопросу количественного определения общих функций менеджмента с точки зрения минимально необходимой достаточности.

Основные виды деятельности управленцев, которые невозможно исключить из перечня жизненно необходимых, факторы, которые определяют эффективность функционирования предприятия или организации любой сферы деятельности, – это:

- *цели*: реальные, понятные, количественно и качественно обоснованные, взаимно согласованные во времени и пространстве;
- правильно определенные *плановые ориентиры* (направления, пути, мероприятия, исполнители, ресурсы);
- качественно и своевременно разработанные, обоснованные и оптимальные *управленческие решения*;
- *организация и координирование* функционирования производственной системы;
- стимулирование и *мотивация* трудовой деятельности персонала;
- оперативный и эффективный *контроль* реализации плановых заданий и решений, учет и анализ результатов.

Современные концепции менеджмента рассматривают управление предприятием как процесс, складывающийся из серии взаимосвязанных действий, как общую сумму функций управления. Исходя из этого, предлагается рассмотреть шесть последовательно во времени реализуемых общих (универсальных) функций управления – цикл управления, или, как его называют некоторые авторы, “*круг менеджмента*”. Стандартная последовательность реализации этих функций такова: “определение цели” – “планирование” – “решение” – “организация” – “мотивация” – “контроль”.

Таким образом, управление рассматривается не как ряд самостоятельных операций, а как серия повторяющихся взаимосвязанных действий, последовательно (а нередко и параллельно) и непрерывно выполняющих названные шесть функций. Важно отметить, что каждый последующий цикл управления происходит на ином качественном и количественном уровне и содержание каждой функции менеджмента на очередном “круге” отличается от ее содержания в предыдущем цикле. Поэтому правильнее и точнее говорить не о “круге”, а о “*спирали менеджмента*” (см. рис. 2.1, где Ц₁, П₁, Р₁, О₁, М₁, К₁ и Ц₂, П₂, Р₂, О₂, М₂, К₂ – соответственно функции целеполагания, планирования, принятия решения, организации, мотивации и контроля в первом и втором циклах управления).

Конкретные функции менеджмента (особенные, специфические) обусловлены горизонтальным разделением труда и определяют его направленность на конкретный объект управления. *Содержание конкретных функций управления* в различных организациях *отражает специфику их деятельности* (тип производства, специализацию, сложность и назначение выпускаемой продукции или услуг). К примеру, для коммерческих организаций конкретными функциями являются управление основным и вспомогательным

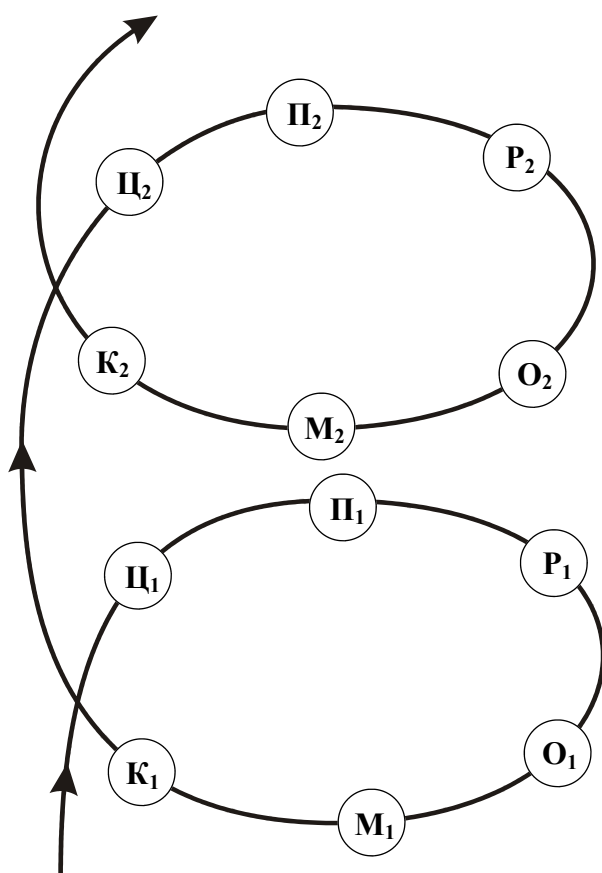


Рис. 2.1. “Спираль менеджмента”

изучения и понимания содержания функций менеджмента, их взаимодействия и взаимозависимости, исследования работ и операций, выполняемых аппаратом управления организации при осуществлении каждой функции.

Далее будут даны характеристики и особенности реализации общих (универсальных) функций управления. Последовательное описание каждой функции менеджмента позволит лучше рассмотреть рабочие приемы и методы управления, а также возможности, специфику и особенности их практического применения.

производством, организация производства и оплата труда, сбыт продукции, материально-техническое обеспечение, капитальное строительство, руководство анализом и учетом деятельности, финансами, маркетингом, кадрами и т.д.

Универсальные и конкретные функции управления отражают одно и то же содержание управленческой деятельности. Отличие в том, что управленческая деятельность расчленяется на части (отдельные функции) по разным признакам. Каждая конкретная функция управления в организации является комплексной по содержанию и включает в себя общие функции, последовательная реализация которых обеспечивает стабильное и эффективное функционирование всей организации.

Таким образом, для реализации любой конкретной функции необходимо выполнить в указанной выше последовательности все общие функции (“круг менеджмента”), но только относительно к определенной сфере деятельности предприятия (кадры, финансы, маркетинг).

Аналогично реализуются и универсальные функции управления: чтобы выполнить любую из них, необходимо осуществить конкретные функции в части, касающейся именно этой универсальной или общей функции управления.

Вывод: каждая универсальная и конкретная функция управления является комплексной, они неразрывны и едины между собой.

Эффективное управление невозможно без