

ГЛАВА 2.2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Содержание менеджмента раскрывается через его функции. Функции управления объективно обособились и выделились в процессе разделения труда вообще и управленческого в частности. Данная специализация происходила в результате увеличения объема производства, усложнения отношений внутри организаций. Функции, обособившиеся под воздействием субъекта управления, обычно трактуются как общие функции управления и включают планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль. Они отражают содержание управленческой деятельности и реализуются в любом процессе менеджмента, независимо от того, на каких объектах и уровнях он реализуется. Конкретные же функции управления (частные, специальные) обособились под воздействием объекта менеджмента и отражают многочисленные виды деятельности объектного (производственного) и функционального менеджмента.

Общие функции управления являются составными частями любого процесса управления. Вне зависимости от особенностей той или иной организации этот процесс осуществляется постоянно.

Перманентно выполняемые в процессе управления функции называются общими функциями управления. Они осуществляются всеми субъектами управления на всех уровнях организации.

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления.

Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления. Тем не менее можно упорядочить существующие различия в их классификациях:

- выделяется ли координация как самостоятельная функция управления;
- выделяются ли связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникаций), или они выступают как процессы реализации функций управления;
- выделяется ли руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;
- называют разное число категорий, в которое «собираются» функции управления.

Ряд авторов выделяют пять функций: планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию. Интересный, но не совсем оправданный подход к выделению функций управления предложен американскими учеными в области управления Г. Кунцем и С. О'Доннелом. Они рассматривают функции управления как функции управляющего, хотя во многом содержание функций совпадает с ранее рассматриваемыми классификациями. Но необходимо отметить, что функции

управления как таковые отличаются от функций управляющего. Представление о функциях управления как функциях управляющего — это один из самых ранних подходов к их классификации. Авторы выделили следующие функции: планирование, организацию, работу с кадрами, руководство и лидерство, контроль.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления.

- Общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческих действий. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные функции управления могут приобретать доминирующий характер.
- Общие функции управления не зависят от объекта управления, так как:
 - во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании личного движения, учете денежного обращения и т. д.;
 - во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет смысл, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т. д. В этом случае первое понятие характеризует целеполагание, системообразование, второе — содержательный характер деятельности. Организация контроля предполагает прежде всего, что контроль должен иметь определенные организационные формы, характеризоваться определенными структурными формами;
 - в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (необходимо отметить, что процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления. Так, например, организация управления предполагает формирование вполне определенных организационных форм управления и как процесса, и как системы, разработку структурных элементов с закрепленными правами и ответственностью органов управления, исследование и обеспечение свойств целостности, органичности, связности и т. д.
- Следует отметить, что между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное переплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования достаточно определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.
- В структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

Таким образом, к общим функциям управления, согласно классической теории, относят следующие: планирование, организацию, координацию, мотивацию, контроль.

Далее рассмотрим каждую из основных функций, дадим определение и выделим критерии и механизмы ее реализации.

§ 2.2.1. Планирование как функция менеджмента

Среди теоретиков менеджмента существует множество взглядов на процесс планирования. Среди существующего множества определений планирования авторы предлагают читателю внимательно осмыслить следующие.

Планирование в любой организации — это процесс подготовки на перспективу решения о том, что должно быть сделано, как и когда это должно быть сделано, какие ресурсы и в каком объеме потребуются для реализации этого решения.

Планирование — это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отдельных служб и работников.

Функция планирования отвечает на три основных вопроса.

1. Где организация находится в настоящее время?
2. Куда организация хочет двигаться, какова ее цель?
3. Как организация собирается двигаться к желаемой цели?

Она предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути, реализация функции планирования — это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, какими способами добиться в будущем желаемого состояния организации.

Стратегия рыночного поведения как функции управления крупной промышленной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; в определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; в выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные

исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского 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.

Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении и призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках компании охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Еще Анри Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия»:

- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность.

Позднее современный ученый-экономист Р. Акофф назвал еще один принцип — участие.

Принцип единства предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и для горизонтальных связей.

Принцип участия рассматривается в тесной связи с принципом единства. Он означает, что работник предприятия, независимо от занимаемой и выполняемой функции, становится участником планируемой деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности планировщиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

Принцип точности связан с понятием эффективности плана и принципом гибкости, то есть планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов.

Формы планирования в зависимости от длительности планового периода:

- перспективное планирование (прогнозирование);
- среднесрочное планирование;
- текущее (бюджетное, оперативное) планирование.

Виды планов:

- в зависимости от содержания хозяйственной деятельности — планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план;
- в зависимости от организационной структуры фирмы — планы производственного отделения, планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

- в американских компаниях главное — это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;
- в английских компаниях — ориентация на распределение ресурсов;
- в японских компаниях — ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование — это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов их решения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

План, по сути, представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Стадии процесса планирования в основном универсальны, что же касается конкретных методов и стратегии, то они существенно различаются.

Единого четкого метода планирования, который бы соответствовал каждой конкретной ситуации, не существует. Тип планирования и круг планируемых менеджером вопросов соответствует его уровню в иерархии организации. Таким образом, можно говорить о том, что на разных уровнях организации планируются разные цели.

Стратегическое планирование (высший уровень) — осуществляется на высшем уровне иерархии организации топ-менеджерами. По сути, стратегическое планирование представляет собой моделирование будущего состояния всей организации, ее места во взаимоотношениях с внешней средой, формулирует стратегические цели и задачи организации.

Стратегическое планирование — это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития.

Стратегическое планирование в менеджменте включает в себя четыре вида управленческой деятельности.

- Распределение различных ресурсов (по большей мере ограниченных): управленческих талантов, фондов, технологического опыта.
- Адаптация к внешней среде. Речь идет обо всех тех действиях, которые имеют стратегический характер и улучшают взаимоотношения компании с окружением. В данном случае есть необходимость выявления всех возможных вариантов и обеспечения наиболее эффективного приспособления стратегии в целом к окружающим ее условиям.
- Внутренняя координация. Речь идет о координации стратегической деятельности с целью отображения всех сторон фирмы (и слабых, и сильных) для достижения наиболее эффективной интеграции всех операций внутри предприятия.
- Осознание организационных стратегий. Имеется в виду, что должно осуществляться систематическое развитие мышления менеджеров исключительно путем формирования организации, способной учиться на уже совершенных стратегических ошибках.

На среднем уровне управления занимаются *тактическим планированием*, то есть определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование схоже со стратегическим, тесно увязано с ним.

На нижнем уровне организации также осуществляется планирование. Этот вид планирования называется *оперативным*.

Планирование как процесс управления включает:

- установление целей и задач;
- разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;
- определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

- доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию.

В современных условиях хозяйствования планы перестают играть роль директив, которым надо жестко следовать, и становятся индикаторами, определяющими эффективные пути решения задач организации в конкретной конкурентной ситуации.

По длительности планового периода выделяются:

- стратегические планы, подчиненные разработке курса развития организации на длительную перспективу;
- тактические — на среднесрочную перспективу;
- оперативные, связанные с повседневным выполнением задач и оптимизацией использования привлекаемых организацией ресурсов.

По уровням организационного планирования, учитывающим структуру организации, выделяют:

- планы организации в целом;
- планы ее бизнес-единиц;
- планы функциональных подсистем.

Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке.

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производятся оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Осуществляется выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Дается ответ на вопрос «Что делать?».
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:
 - *тактика*, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос «Как делать?»). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
 - *политика*, или общее руководство действиями и принятием решений, которое облегчает достижение целей;
 - *процедуры*, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
 - *правила*, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

Одной из основных задач планирования является, возможно, более эффективное распределение ресурсов. Планы помогают распределять действия, относящиеся

к использованию ресурсов по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы — какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос — какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Чтобы определить, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, который совершенно не укладывается в последовательность «цели — стратегии — правила», но тесно с ней связан.

Многие современные исследователи отрицают необходимость планирования вообще. Так, Том Питерс пишет: «Мег Уитман, СЕО безумно успешной eBay... и одна из тех, кто выжил в катастрофе dot.com. Она своими глазами видела, как вера в долгосрочную стратегию пришла и потом ушла. Раньше стратегические совещания собирались один-два раза в год. Теперь стратегические совещания необходимо проводить несколько раз в неделю.

Забудьте про 500-летний план. Дай Бог написать план на пять недель вперед, и дай Бог, чтобы он имел хоть какой-нибудь смысл... по прошествии пяти недель»¹.

Авторы частично согласны с этим мнением — летом 2008 г. практически все бизнес-планы российских компаний на годовую и трехлетнюю перспективу можно было выбросить в мусорную корзину — так быстро менялась ситуация под влиянием мирового экономического кризиса. Но тем не менее само по себе планирование как инструмент консолидации знаний и компетенций сотрудников организации в рамках единой стратегии остается непревзойденным инструментом управления. В ситуации перемен выиграли не те компании, которые не имели плана, а те, которые быстро смогли создать и воплотить новый план².

Контрольные вопросы

1. Что такое план организации?
2. Какие виды планов вы знаете?
3. В чем суть стратегического, тактического и оперативного планирования?

Задания для самостоятельной работы обучающегося

1. Рассмотрите на примере реально существующей организации проявление функции планирования.
2. Рассмотрите и опишите свои личные жизненные планы.

¹ *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений. 2-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. — С. 25.

² Так, например, компания «Евроцемент» при первых признаках кризиса пошла по пути жесткого сокращения издержек, в том числе и за счет высвобождения персонала. В сентябре — октябре 2008 г. это вызвало обвинения в негуманном отношении к сотрудникам и прогнозы быстрой деградации компании, лишившейся якобы лучших специалистов. Однако благодаря оперативному планированию и постановке целей по снижению затрат уже в мае 2009 г. «Евроцемент» стал операционно рентабельным в отличие от конкурентов, не сумевших выработать четких ориентиров.