*Тема 3.* **Характеристика составляющих цикла менеджмента**

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

***Функция менеджмента*** – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами.

Основными функциями управления являются:

1. *планирование* – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. При помощи планирования руководство стремиться установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов организации.
2. *организация* – 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.т.д.
3. *мотивация* – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей организации. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.
4. *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.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента.

***Цикл менеджмента*** – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования организации.

Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений.

планирование

организация

контроль

мотивация

Рисунок 3.1. Цикл менеджмента

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

*Тема 4.* **Планирование. Стратегические и тактические планы**

***1. Сущность и виды планирования***

***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 организации.

Выделяют различные ***виды планирования***:

1. по степени охвата:
* *общее* - охватывающее всю сферу деятельности организации;
* *частное* - охватывающее определенные сферы деятельности.
1. по содержанию планирования:
* *стратегическое* – поиск новых возможностей;
* *тактическое* – создание определенных предпосылок;
* *оперативное* – реализация возможностей.
1. по сферам функционирования:
* *планирование производства;*
* *планирование сбыта;*
* *планирование персонала и т.д*.
1. по срокам:
* *краткосрочное* – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
* *среднесрочное* – от 1 до 5 лет;
* *долгосрочное* – от 5 лет и более.

***Сущность планирования*** проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее 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 организации.

*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***:

1. анализ перспектив развития организации (прогнозирование);
2. оценка и выбор вариантов развития;
3. установление целей и задач;
4. разработка программы действий и составление графика работ;
5. определение необходимых ресурсов;
6. контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его ***принципов***:

* *принцип единства* – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений);
* *принцип участия* – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает;
* *принцип непрерывности* – процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно;
* *принцип гибкости* – обеспечение возможности внесение в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами);
* *принцип точности* – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

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

***2. Стратегическое планирование***

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

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

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

*Процесс стратегического планирования* является непрерывным и состоит из следующих ***этапов***:

Миссия и цели организации

Оценка стратегии

Реализация стратегии

Анализ внешней и внутренней среды

Анализ альтернатив и

 выбор стратегии

Анализ сильных и слабых сторон (SWOT – анализ)

Рисунок .1. Процесс стратегического планирования

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

Миссия содержит следующие *компоненты*:

* указание на продукцию и услуги, предлагаемые организацией;
* указание на основных потребителей и клиентов;
* указание на политику организации в области новых технологий;
* указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности;
* указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами;
* указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – ***цели организации***.

Существуют несколько *типов целей*:

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

К целям предъявляются следующие *требования*:

* конкретность и измеримость (цифровое выражение);
* ориентация во времени;
* достижимость (реалистичность);
* совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

*Анализ внешней и внутренней среды* состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к организации, и оценки деловой обстановки.

При *анализе сильных и слабых сторон* используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Возможности*** внедрение на новые рынки сбыта расширение спектра товаров быстрый рост рынка и т.п. | ***Угрозы*** появление новых конкурентов медленный рост рынка изменение вкусов покупателей неблагоприятная налоговая политика государства и т.п. |
| ***Сильные стороны:*** компетентность наличие финансовых ресурсов наличие собственных технологий признанное лидерство на рынке преимущества в стоимости товара и т.п. | *СиВ**(сила и возможности)*Максимально использовать | *СиУ**(сила и угрозы)*Устранение угроз |
| ***Слабые стороны***низкая прибыльузкий ассортимент продукцииналичие устаревшей техникиотсутствие достаточного финансированиянеудовлетворительный имидж на рынке и т.п. | *СЛиВ**(слабость и возможности)*Преодоление слабых сторон | *СЛиУ**(слабость и угрозы)*Избежание ситуации |

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:

* стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
* стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
* стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
* комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

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

*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.

***3. Тактическое планирование***

***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:

1. сбор и анализ информации о деятельности организации;
2. определение основных задач, необходимых для достижения целей;
3. уточнение ролей и делегирование полномочий;
4. оценка затрат времени;
5. определение ресурсов;
6. проверка сроков и коррекция плана действий.

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

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

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

**Практическое занятие № 1**

**Тема: Цикл менеджмента. Основные функции управления**

**Цель практической работы:** ознакомление с основными функциями управления, рассмотрение составляющих цикла менеджмента на примере учебного заведения, в котором учитесь.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый **цикл менеджмента**: планирование, организация, мотивация, контроль.

**Цикл –**совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Задание 1

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Состав отчета:

1.Выполнение задания 1

2.Выводы