


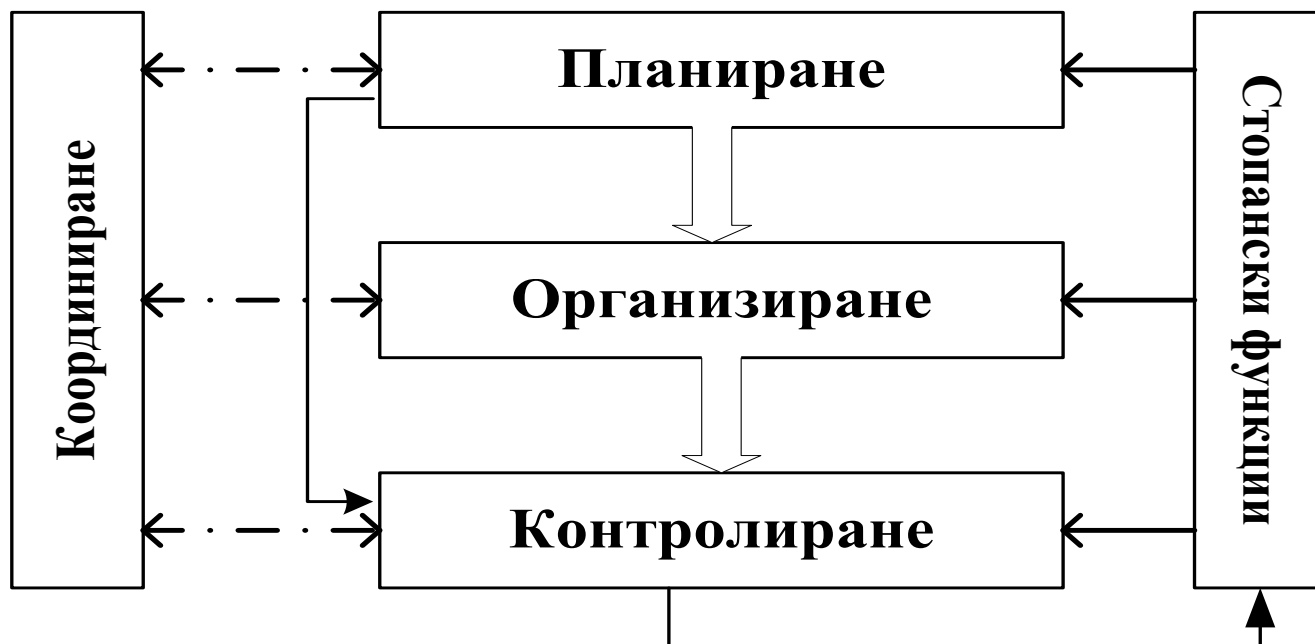


4.1. ФУНКЦИОНАЛЕН ПОДХОД В МЕНИДЖМЕНТА




ФУНКЦИИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА трябва да бъдат разглеждани по отношение на цялостната дейност на организацията, както **СТОПАНСКА** (административна), така и **УПРАВЛЕНСКА**. Те могат да се дефинират **като СЪВКУПНОСТ ОТ ОБОСОБЕНИ, ЛОГИЧЕСКИ ВЗАИМООБВЪРЗАНИ И ВЗАИМООБУСЛОВЕНИ ДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ СТОПАНСКАТА (АДМИНИСТРАТИВНАТА) ДЕЙНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА ТАЗИ ДЕЙНОСТ.**

Следователно функциите в организацията съдържателно
могат **да се класифицират като СТОПАНСКИ**
(административни) и УПРАВЛЕНСКИ:



СТОПАНСКИТЕ (административните) ФУНКЦИИ са съдържанието на дейността, *поради което са с КОНКРЕТНО, ИНДИВИДУАЛНО СЪДЪРЖАНИЕ ЗА ВСЯКА ОТДЕЛНА ОРГАНИЗАЦИЯ И БИВАТ:*

- **ПОДГОТВИТЕЛНИ (обезпечаващи),** които осигуряват ресурсите за изпълнение на същинските процеси в организацията;
- **СЪЩИНСКИ (основни и спомагателни),** които съответстват на предназначението на организацията и осигуряват производството на изделия и извършването на услуги;
- **ЗАКЛЮЧИТЕЛНИ (крайни, финални),** които осигуряват реализацията на стоките на организацията и постигане на нейните цели.



Функциите на управление могат да се класифицират в две основни групи:
ОБЩОУПРАВЛЕНСКИ (основни и с общ теоретико-методологически характер) и **СПЕЦИАЛИЗИРАНИ** (конкретни за отделната организация).

ОБЩИТЕ УПРАВЛЕНСКИ ФУНКЦИИ имат теоретико-методологичен характер и **СА ЕДНИ И СЪЩИ ЗА РАЗЛИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ:**

- **ПЛАНИРАНЕ** – определяне на предполагаемите външни и вътрешни условия и ограничения за функциониране на организацията и начина, по които тя ще функционира при тези условия;
- **ОРГАНИЗИРАНЕ** – определяне на състава и съотношенията на елементите, които участват в дейности на организацията и на взаимоотношенията между тях;
- **КОНТРОЛИРАНЕ** – сравняване на постигнатите с очакваните резултати, определяне на отклоненията и извършване на регулиращи (коригиращи) въздействия за възстановяване на тяхното съответствие, ако това е необходимо;
- **РЪКОВОДЕНЕ** – управленска функция, която от една страна включва планиране, организиране, координиране и контролиране, а от друга оценяване и стимулиране дейността на ръководените сътрудници с цел тяхното мотивиране.


Специализираните функции на управление се определят чрез „Матрица на функциите“:

<div>СТОПАНСКИ ФУНКЦИИ</div> <div>ОБЩИ УПРАВЛЕНСКИ ФУНКЦИИ</div>	КАДРОВА ПОДГОТОВКА	МАТЕРИАЛНА ПОДГОТОВКА	...	ОСНОВЕНИ И ОБСЛУЖВАЩИ ПРОЦЕСИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	...	РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТОКАТА
	КАДРОВА ПОДГОТОВКА	МАТЕРИАЛНА ПОДГОТОВКА	...	ОСНОВЕНИ И ОБСЛУЖВАЩИ ПРОЦЕСИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА	...	РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТОКАТА
ПЛАНИРАНЕ	<i>ПЛАНИРАНЕ НА КАДРОВАТА ПОДГОТОВКА</i>	<i>ПЛАНИРАНЕ НА МАТЕРИАЛНАТА ПОДГОТОВКА</i>	---	<i>ПЛАНИРАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ (ОПЕРАЦИОННИЯ) ПРОЦЕС</i>	---	<i>ПЛАНИРАНЕ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА СТОКАТА</i>
ОРГАНИЗИРАНЕ	<i>ОРГАНИЗИРАНЕ НА КАДРОВАТА ПОДГОТОВКА</i>	<i>ОРГАНИЗИРАНЕ НА МАТЕРИАЛНАТА ПОДГОТОВКА</i>	---	<i>ОРГАНИЗИРАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ (ОПЕРАЦИОННИЯ) ПРОЦЕС</i>	---	<i>ОРГАНИЗИРАНЕ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА СТОКАТА</i>
КОНТРОЛИРАНЕ	<i>КОНТРОЛИРАНЕ НА КАДРОВАТА ПОДГОТОВКА</i>	<i>КОНТРОЛИРАНЕ НА МАТЕРИАЛНАТА ПОДГОТОВКА</i>	---	<i>КОНТРОЛИРАНЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ (ОПЕРАЦИОННИЯ) ПРОЦЕС</i>	---	<i>КОНТРОЛИРАНЕ РЕАЛИЗАЦИЯТА НА СТОКАТА</i>



4.2. Функция ПЛАНИРАНЕ В МЕНИДЖМЕНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

4.2.1. СЪЩНОСТ И ДЕФИНИРАНЕ НА ПЛАНИРАНЕТО



**ПЛАНИРАНЕТО е ОПРЕДЕЛЯНЕ НА
ПРЕДПОЛАГАЕМИТЕ ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ
УСЛОВИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРИ КОИТО ЩЕ
ФУНКЦИОНИРА ОРГАНИЗАЦИЯТА И НАЧИНЪТ, ПО
КОЙТО ТЯ ТРЯБВА ДА ФУНКЦИОНИРА, ЗА ДА
ПОСТИГНЕ ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ЦЕЛИ.**

Мястото на планирането в мениджмънта на организацията е водещо, защото:

- Чрез формулиране на **целите, основните дейности и задачи** се **очертават главните насоки на дейността** на организацията.
- Планирането създава предпоставки за правилно **организиране и съгласуване на дейността** на подразделенията и звената (отделите) в организацията.
- Чрез разработване на различни **количествени и качествени показатели** планирането определя **критериите за контролиране и координиране** на дейността в хода на изпълнението и постигане на резултатите.

Планирането дава на мениджмънта на организацията следните **ПОЗИТИВНИ** **ВЪЗМОЖНОСТИ**:

- **Разработването на планове спомага** за **оценяване на дейността** както на цялата организация, така и на нейните съставни части (отдели и звена), за **получаване на обективна** представа за тяхното **функционално състояние**.
- **Подпомага** за **вземането** на подходящи и важни за бъдещата дейност на организацията **планови решения**.
- **Участието на сътрудници** от **различни йерархични равнища** (управленски органи и звена) в планирането, **създава възможност за запознаване с настоящото състояние и очакваното развитие**, както и ги **мотивира за успешно изпълнение** на планираните дейности и задачи.




4.2.2. ВИДОВЕ ПЛАНИРАНЕ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Задачите на планирането са:

- 1. ДА ОПРЕДЕЛИ ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА, ДА ГИ ДЕКОМПОЗИРА НА ДЕЙНОСТИ И ЗАДАЧИ, чрез които те да бъдат постигнати и да определи техния приоритет в рамките на цялостната стопанска дейност.**
- 2. ДА РАЗПРЕДЕЛИ ОГРАНИЧЕНИТЕ ФИНАНСОВИ, МАТЕРИАЛНИ, ПРОИЗВОДСТВЕНИ, ТРУДОВИ, ИНФОРМАЦИОННИ РЕСУРСИ на организацията, като осигури ресурсно дейностите и задачите според техния приоритет.**
- 3. ДА ОПРЕДЕЛИ ВРЕМЕВОТО РАЗПОЛОЖЕНИЕ НА ДЕЙНОСТИТЕ И ЗАДАЧИТЕ, като оптимизира паралелно-последователното им изпълнение и по този начин – взаимоотношенията между междинни и крайни срокове за всяка дейност и задача.**

Характерни черти на планирането са:

1. **ЙЕРАРХИЧНОСТ** – да се отразят обективно съществуващите йерархични връзки и взаимодействия между съставните части на дейността на организацията.
2. **ВЗАИМООБВЪРЗАНОСТ** - да се осигури декомпозираните съставни части на планираната дейност на организацията да се изпълняват съгласувано.
3. **НЕСИГУРНОСТ и РИСК** - динамичните промени във външната и вътрешната среда на организацията предизвикват планирането да се осъществява в условията на несигурност и риск.
4. **ГЪВКАВОСТ** - условията на несигурност и риск при разработването и изпълнението на плановете изискват те да могат да бъдат гъвкаво променяни.



Класифицирането на планирането може да бъде в зависимост от ВРЕМЕВИЯ ХОРИЗОНТ (за какъв бъдещ времеви интервал се извършва планирането) и ОТ МАЩАБИТЕ НА ОБХВАНАТАТА ПРИ ПЛАНИРАНЕТО ДЕЙНОСТИ на организацията.

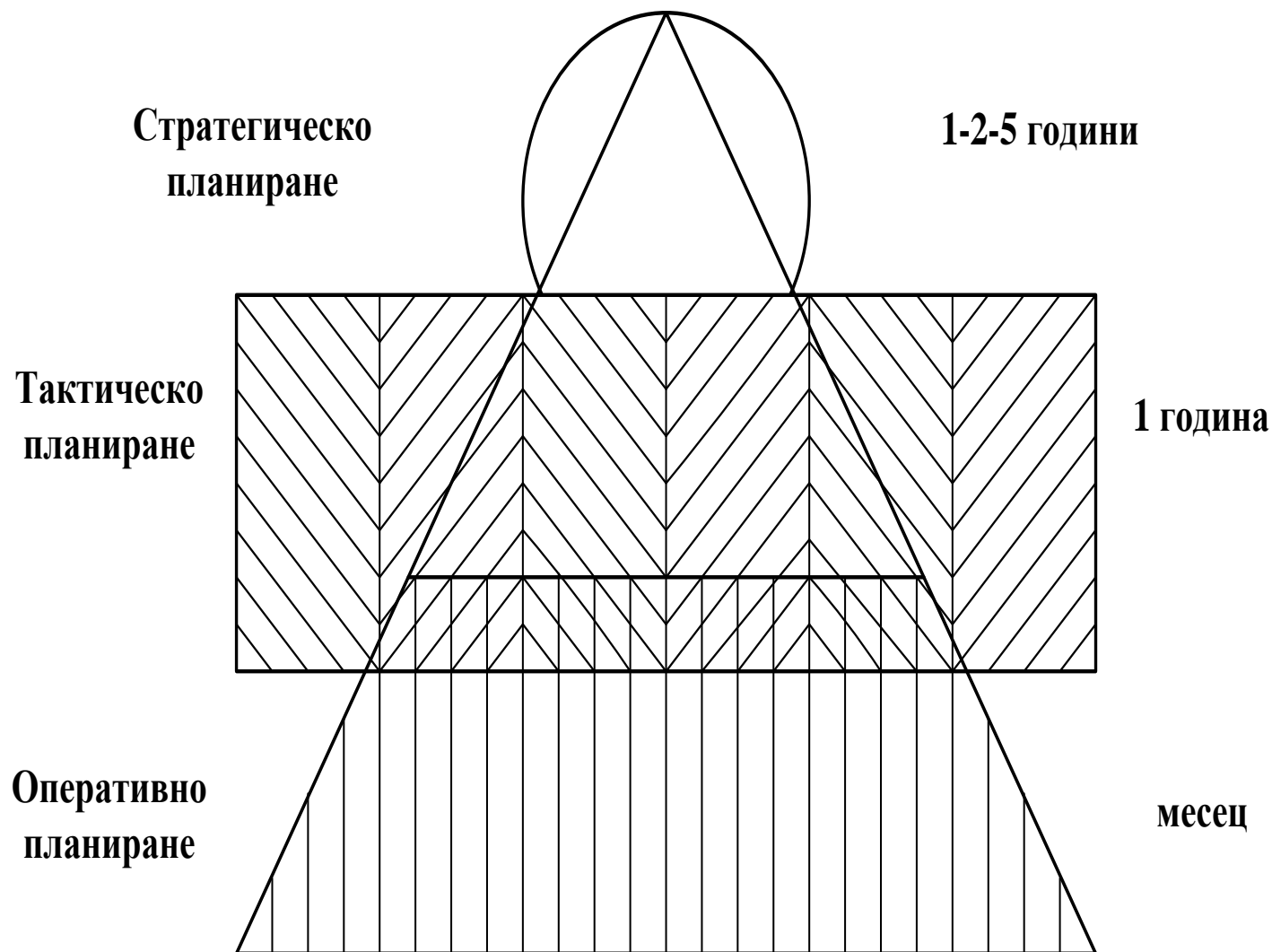
Видовете планиране според времевия хоризонт са:

- ***ДЪЛГОСРОЧНО ПЛАНИРАНЕ*** – за интервали от време по-големи от година (1-2-5 години);
- ***СРЕДНОСРОЧНО ПЛАНИРАНЕ*** – обхваща интервал от време до година, като се планира по месеци и тримесечия;
- ***КРАТКОСРОЧНО ПЛАНИРАНЕ*** – ежемесечно планиране до периоди от седмици, дни и часове.

Видовете планиране според мащаба на обхвата на стопанска (административна) дейност са:

- **СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ** – извършва се от висшето ръководство на организацията и по своите мащаби обхваща цялата ѝ стопанска (административна) дейност за големи интервали от време (дългосрочно);
- **ТАКТИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ** – извършва се въз основа на разработените при стратегическото планиране организационна стратегия и стратегически план, като конкретизира дейността на организацията във функционалните направления (средносрочно);
- **ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАНЕ** – довежда планираната в тактическите планове дейност до отделните изпълнители (звена и сътрудници), като я превръща в конкретни задачи осигурени със съответните ресурси, срокове за изпълнение и определя очакваните планови резултати (краткосрочно).

Видове планиране в мениджмънта на организацията



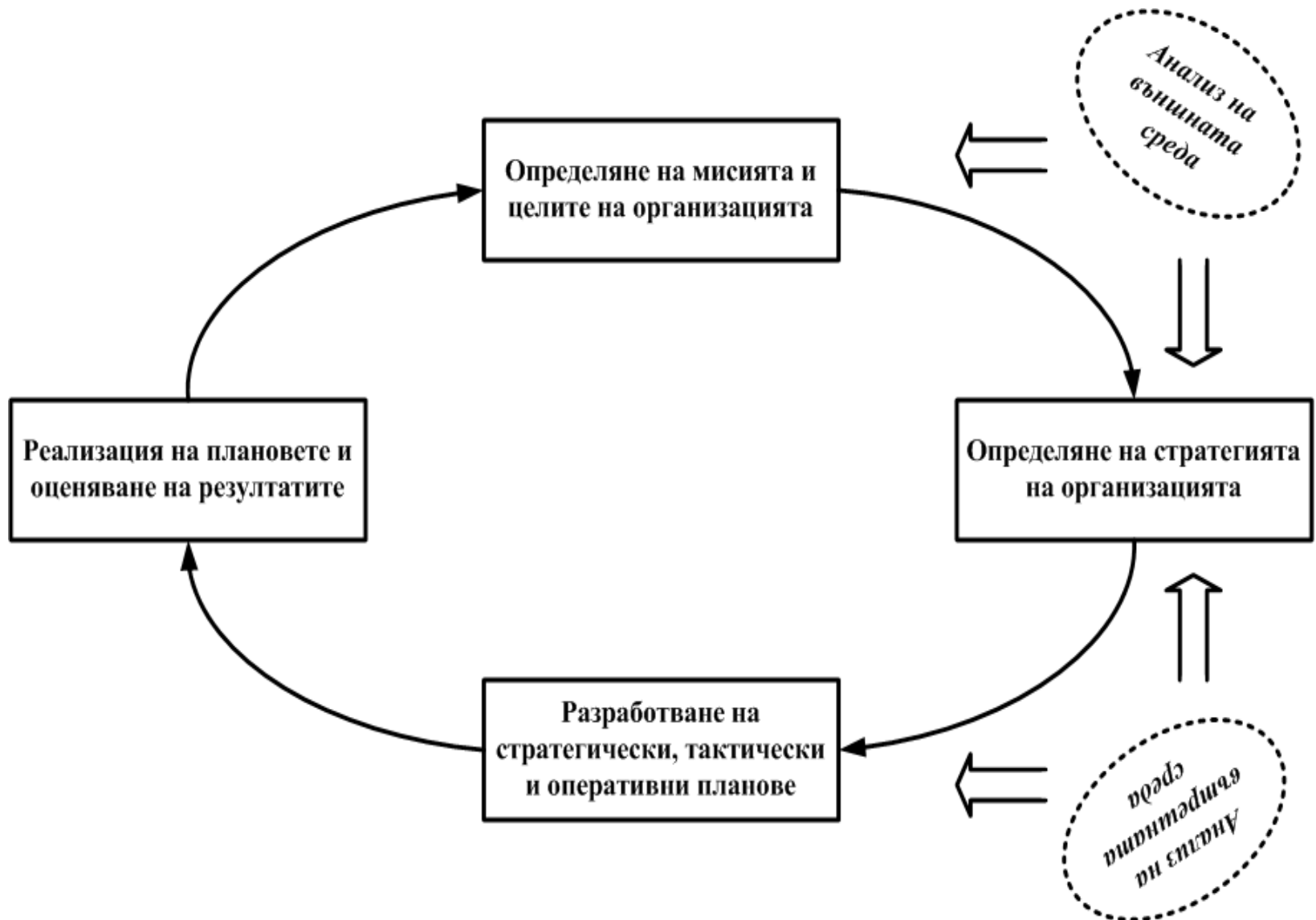


4.2.3. ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ НА ПЛАНИРАНЕТО

При създаването на плана се разработват следните негови елементи:

- **ПЛАНИРАНАТА РАБОТА (дейност, задача)**, която трябва да се изпълни в зависимост от **вида на планирането и разработвания план**;
- **ИЗПЪЛНИТЕЛИТЕ (подразделения, отдели, звена и сътрудници)**, които са **трудовия ресурс** за изпълнение на съответната дейност или задача;
- **ВИДОВЕ РЕСУРСИ** за изпълнение на съответната дейност или задача – **финансови, технически, материални, информационни ресурси**;
- **ВРЕМЕТО**, определено като **разход на време за изпълнение** на съответната дейност и задача и като **срок за нейното изпълнение**.

Процес на планиране в организацията:



Процесът на планиране в организацията включва следните елементи (фази):

- 1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА МИСИЯТА И ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА;**
- 2. АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА (PEST-АНАЛИЗ);**
- 3. АНАЛИЗ НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА (SWOT-АНАЛИЗ);**
- 4. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРАТЕГИЯ И РАЗРАБОТВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИ ПЛАН;**
- 5. РАЗРАБОТВАНЕ НА ТАКТИЧЕСКИТЕ ФУНКЦИОНАЛНИ И ОПЕРАТИВНИ ПЛАНОВЕ;**
- 6. РЕАЛИЗАЦИЯ НА ПЛАНОВЕТЕ И ОЦЕНЯВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ.**

ПОЛИТИЧЕСКИ ФАКТОРИ

- заобикалящите ни регулации;
- приходна политика;
- регулации при международна политика;
- НЗУ;
- държавна и общинска администрация;
- политическа стабилност;
- регулиране на конкуренцията.

ИКОНОМИЧЕСКИ ФАКТОРИ

- икономически растеж;
- лихвени проценти и парична политика;
- държавни разходи;
- политика за безработицата;
- дъначна политика;
- валутни курсове;
- ниво на инфлацията;
- фази на бизнес цикъла;
- потребителско доверие.

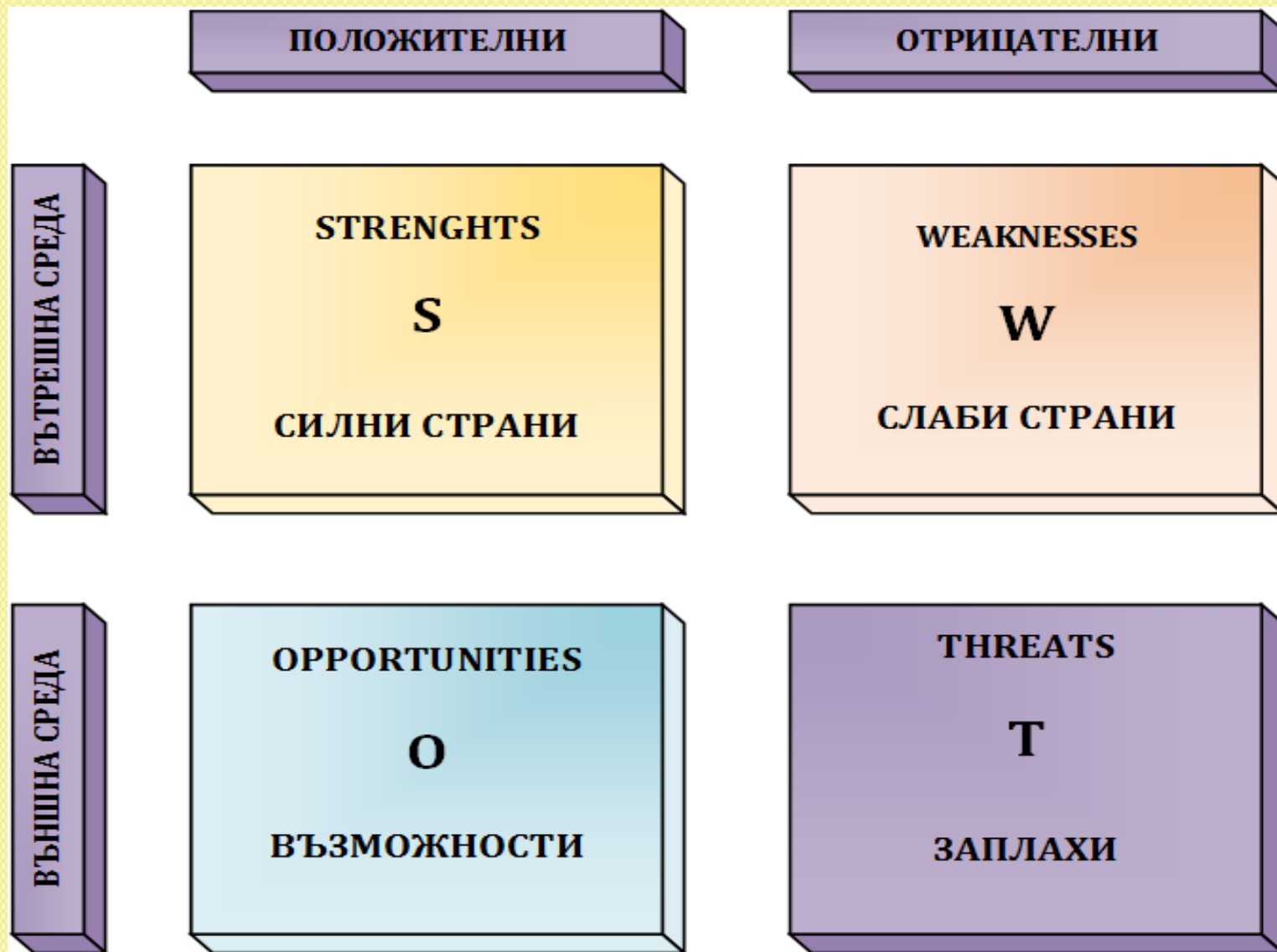
СОЦИАЛНИ ФАКТОРИ

- разпределение на приходите;
- демография;
- възрастова структура на населението;
- трудова и социална мобилност;
- предприемачески дух;
- образование;
- здравасловно състояние, благополучие и чувство за сигурност;
- условия на живот.

ТЕХНИЛОГИЧНИ ФАКТОРИ

- държавни разходи за изследвания;
- участие на индустрията в технологичните дейности;
- нови изобретения и разработки;
- жизнен цикъл на излизане на технологиите;
- цена и използване на енергията;
- информационни технологии;
- Internet.

PEST - АНАЛИЗ



SWOT – АНАЛИЗ

Матрица на SWOT-анализа:

	1. Възможности	2. Заплахи
1. Силни страни	1.1.	1.2.
2. Слаби страни	2.1.	2.2.

- 1.1. силните страни и възможностите на организацията да се допълват и да дават максимална полза;**
- 1.2. за сметка на потенциалните заплахи да се възползва от установените в организацията силни страни;**
- 2.1. за сметка на потенциалните възможности да се преодолеят установените в организацията слабости;**
- 2.2. организацията да отстрани слабите страни и предотврати и преодолее заплахите за дейността си.**



**СТРАТЕГИЯТА е КОМПЛЕКСЕН ОБЩ ПОДХОД, ЧРЕЗ
КОИТО ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПОСТИГАТ
ПРЕДВАРИТЕЛНО НАБЕЛЯЗАНИТЕ СИ ЦЕЛИ.**

1. Стратегия **БЪРЗО РАЗВИТИЕ.**

2. Стратегия **БАВНО РАЗВИТИЕ.**

3. Стратегия **НУЛЕВО РАЗВИТИЕ.**

4. Стратегия **ОТРИЦАТЕЛНО РАЗВИТИЕ:**

- **премахване на излишното;**
- **общо ограничаване на дейността.**

5. Стратегия **ЛИКВИДАЦИЯ.**

Базовите стратегии предоставят три възможности:

- I. **РАЗВИТИЕ** – стратегии на бързо и бавно развитие;
- II. **ОЦЕЛЯВАНЕ** – стратегии на нулево и отрицателно развитие;
- III. **ЛИКВИДАЦИЯ** – стратегия на ликвидация.

ПРОМЕНЛИВИ НА ВЪТРЕШНАТА СРЕДА		ВЪТРЕШНА СРЕДА (оценка на вътрешната среда)	
		STRENGHTS СИЛНИ СТРАНИ	WEAKNESSES СЛАБИ СТРАНИ
ФАКТОРИ НА ВЪНШНАТА СРЕДАТА	ОПОРТУНИТИЕ ВЪЗМОЖНОСТИ	Ситуация SO:	Ситуация WO:
		АТАКУВАЩА СТРАТЕГИЯ	ПРИСПОСОБЯВАЩА СТРАТЕГИЯ
	ОПАСНОСТИ ЗАПЛАХИ	Ситуация ST:	Ситуация WT:
		ОТБРАНИТЕЛНА СТРАТЕГИЯ	ОЦЕЛЯВАЩА СТРАТЕГИЯ

TOWS - МАТРИЦА