



**Нижегородский институт экономики и менеджмента**

***Егоршин А.П.***

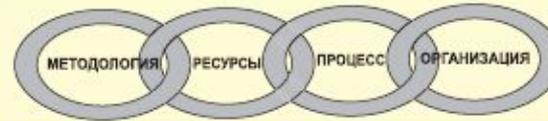
**Д-р экон.наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ,  
академик Международной академии менеджмента  
ректор НИЭМ**

**«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**Нижний Новгород  
2017**

## Методология менеджмента

СУЩНОСТЬ  
МЕНЕДЖМЕНТА



КОНЦЕПЦИИ  
УПРАВЛЕНИЯ



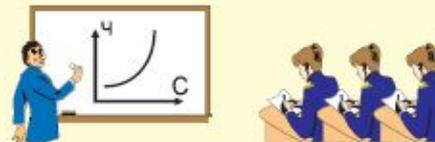
ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ  
УПРАВЛЕНИЯ



МИССИЯ  
И ФИЛОСОФИЯ



ЗАКОНОМЕРНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ



ПРИНЦИПЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



*Кто не знает, в какую гавань плыть,  
для того не бывает попутного ветра.*

*Сенека*

**Менеджмент (управление)** – самостоятельный вид профессиональной деятельности людей, направленный на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей управления путем рационального использования экономических ресурсов.

**менеджмент = управление = руководство**

**Предпринимательство** – это фактор производства, специфическая деятельность людей, связанная с наличием капитала, инновационной идеи, предпринимательским риском, ориентированная на получение прибыли от реализации определенной продукции или услуги.

**предпринимательство = бизнес**

## Диспетчерское управление

<b>80% от общего фонда времени</b>	<b>20% от общего фонда времени</b>
<b>Оперативное управление</b>	<b>Стратегическое управление</b>
Текучка, отсутствие регламентов, решение вопросов по мере поступления, «авралы», конфликты	Разработка стратегического плана, комплексных программ, реализация изменений

## Регламентное управление

<b>50% от общего фонда времени</b>	<b>50% от общего фонда времени</b>
<b>Оперативное управление</b>	<b>Планомерное управление</b>
Текучка, отсутствие регламентов, решение вопросов по мере поступления, «авралы», конфликты	Стратегическое видение, решение плановых задач, четкие регламенты, равномерная «загрузка» людей, минимум конфликтов

## Стратегическое управление

<b>20% от общего фонда времени</b>	<b>80% от общего фонда времени</b>
<b>Оперативное управление</b>	<b>Стратегическое управление</b>
Текучка, отсутствие регламентов, решение вопросов по мере поступления, «авралы», конфликты	Диагностический анализ, стратегическое планирование, целевые программы, управление изменениями

# Система менеджмента организации



# Нормативно-правовые документы системы менеджмента

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ



*Правильный путь таков: усвой то, что сделали твои предшественники, и иди дальше.*

*Л.Н.Толстой*

**Концепции управления** – научные модели менеджмента (идеи, взгляды, школы, учения, парадигмы), используемые для построения системы управления организацией.

В XX столетии было разработано большое количество научных концепций школ управления, наиболее значительными из которых являются:

- 1. Классическая административная школа.** Создана в 1900-1930-е гг. Фредериком У. Тейлором, А. Файолем, А.А. Богдановым, А.К. Гастевым, В.И. Лениным и др.
- 2. Школа человеческих отношений.** Развивалась в период с 1920 по 1950-е гг. Дж. Мейо, М. Паркер Фоллет, М. Вебером и др.
- 3. Школа принятия оптимальных решений.** Создана и разрабатывалась в 1940-1980-е гг. П. Друкером, В. Леонтьевым, Л.В. Канторовичем, Н.П. Федоренко и др.
- 4. Кибернетическая школа менеджмента.** Разрабатывалась в 1950-1980-е гг. Н. Винером, Ч. Бернардом, У. Демингом, А.И. Бергом, В.М. Глушковым и др.
- 5. Школа мотивации и человеческих ресурсов.** Активно развивалась в 1950-1990-е гг. В. Вруммом, Ф. Герцбергом, А. Маслоу, Г. Минцбергом, Т.И. Заславской и др.
- 6. Школа стратегического менеджмента и маркетинга.** Разработана в 1970-2000-е гг. М. Портером, Ф. Котлером, И. Ансоффом, А.Г. Аганбегяном, Д.С. Львовым и др.
- 7. Школа глобального менеджмента и инноваций.** Создана в конце XX века такими учеными, как Дж. Грейсон, Т. Питерс, Р. Уотермен, А.Д. Некипелов и др.

*Срочное слишком часто путают с важным.*  
*А. Зигфрид*

**Цель** – это идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

**Цель** является непосредственным мотивом, направляющим и регулирующим человеческую деятельность по достижению личных или организационных задач.

**Критерий достижения цели** – количественный показатель, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами).

### **Правила формулирования жизненных целей:**

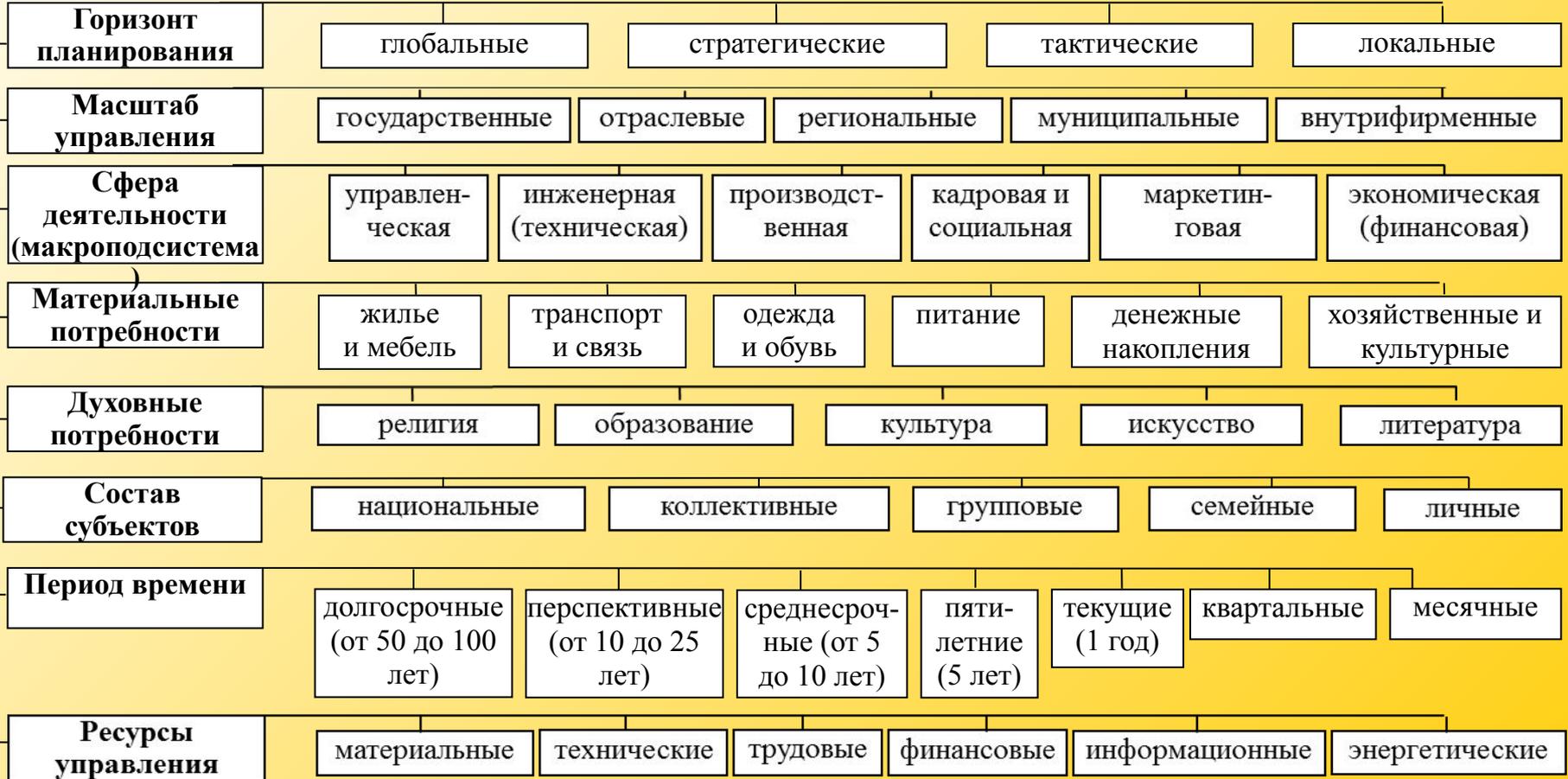
1. Бросьте вызов себе и определите перспективу
2. Напишите на бумаге цель и критерии ее достижения
3. Ограничьте время реализации целей
4. Разбейте цель на отдельные этапы («слоновые задачи»)
5. Завяжите узелок и помните о резервировании времени
6. План любой ценой – реализуйте цели в индивидуальных планах
7. Не бойтесь ошибок и корректируйте цели

# Классификация целей управления

Глобальная цель – обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности

## Признаки декомпозиции целей

## Характеристики



# Цели и критерии управления

## Цели управления

## Критерии управления

### Управленческая цель

Обеспечение эффективного менеджмента на основе сочетания административных, экономических, социальных и психологических методов для достижения конечных результатов деятельности организации (целей управления)

### Инженерная цель (техническая)

Обеспечение эффективной инновационной деятельности, комплексной механизации производства, внедрения новой техники и технологии для выпуска продукции высокого качества

### Производственная цель

Обеспечение эффективной и своевременной подготовки и ритмичного производства, охраны труда и техники безопасности для выпуска продукции высокого качества в заданный срок и с низкими издержками производства

### Кадровая и социальная цели

Обеспечение производства квалифицированными кадрами и развитие человеческих ресурсов, соблюдение пропорций социального развития, создание условий для всестороннего развития личности работников

### Маркетинговая цель

Обеспечение продажи товаров и услуг в выбранных сегментах рынка и удовлетворение потребностей клиентов, выполнение договорных поставок, расширение рынков сбытов продукции и минимизация уровня материальных запасов организации

### Экономическая цель

Соблюдение пропорций экономического развития основного и вспомогательного производств на основе максимизации выручки (объемов продаж), роста прибыли и снижения себестоимости продукции

1. Общие затраты на управление, тыс. руб.
2. Надежность управления, доли
3. Затраты на управление организацией на 1 рубль продукции, коп./руб.
4. Соотношение численности рабочих и служащих, чел.
5. Качество менеджмента, доли

1. Производительность труда (выработка), руб./чел.
2. Соотношение темпов роста производительности труда и зарплаты, %
3. Годовой эффект от внедрения новой техники, тыс. руб.
4. Фондоотдача ОПД, руб./руб.
5. Объем инвестиций в новые проекты, тыс. руб.

1. Выпуск продукции в натуральных единицах, ед.
2. Объем выпущенной продукции, тыс. руб.
3. Качество продукции (процент рекламации), %
4. Затраты на 1 рубль товарной продукции, коп.
5. Частота производственного травматизма, %

1. Общая численность персонала, чел.
2. Средняя заработная плата на 1 работника, руб./чел.
3. Текучесть рабочих кадров, %
4. Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дн.
5. Среднее количество дней обучения на 1 работника, чел.-дн.

1. Объем товарной продукции (продаж), тыс. руб.
2. Процент выполнения договоров (по объемам и срокам), %
3. Удельный вес регионального (местного) рынка продаж, %
4. Затраты (издержки) на реализацию товара, коп./руб.
5. Число дилеров и торговых представителей, шт.

1. Прибыль предприятия, тыс. руб.
2. Затраты на 1 руб. товарной продукции, коп./руб.
3. Уровень рентабельности, %
4. Объем денежного потока, тыс. руб.
5. Коэффициент оборачиваемости активов, доли

## Глава 4. Миссия и философия

*Законы должны искоренять пороки и насаждать добродетели.  
Римский философ М. Цицерон*



*Миссия – четко выраженная глобальная цель организации.*

*Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений персонала, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации. Это «моральный кодекс поведения сотрудников».*

*Повелевать умеет только тот, кто умеет повиноваться.*  
*Апулей*

**Закономерности управления** – повторяющиеся существенные связи явлений в системе управления, неразрывно связанные с деятельностью персонала и проявляющиеся в виде тенденций, определяющих основную линию развития организации.

1. *Закон синергии* – усиления или ослабления потенциала организации:

а) положительный:  $2+2 = 5$ ; б) отрицательный:  $2-2 = 0$

2. *Закон самосохранения организации*

3. *Закон развития и роста потенциала организации*

4. *Закон информированности – упорядоченности*

5. *Закон эмерджентности* (единства анализа и синтеза)

6. *Закон композиции и пропорциональности* (гармонии)

7. *Закон Грайкунаса о рациональном диапазоне управления*:  $N = n [ 2^{n-1} + (n - 1) ]$ ,

где  $n$  – число подчиненных у руководителя

8. *Закон Паркинсона «Растущая пирамида»* (5,75 % в год):  $x = \frac{2s^m + L}{n}$

# Классификация факторов внешней среды организации

## Политические факторы

1. Президентская власть и его представители в регионах
2. Законодательная власть
3. Исполнительная власть
4. Судебная власть
5. Правоохранительные органы
6. Средства массовой информации
7. Общественные партии и движения
8. Международная обстановка
9. Политические и межрегиональные конфликты
10. Выборность органов власти

## Социальные факторы

1. Качество жизни населения
2. Общественные ценности и мораль
3. Социальная стратификация
4. Численность населения
5. Рождаемость и смертность
6. Уровень безработицы в стране
7. Соотношение городского и сельского населения
8. Межнациональные отношения
9. Миграция населения

## Организация

## Экономические факторы

1. Бюджетная политика государства
2. Институциональная система
3. Инвестиционная политика государства
4. Кредитная политика государства
5. Налоговая политика государства
6. Состояние госбюджета
7. Покупательная способность населения
8. Доля импорта и экспорта
9. Инфляция в стране
10. Состояние национального рынка
11. Мировые цены на энергоносители
12. Состояние природных ресурсов

## Технологические факторы

1. Общий уровень технического развития
2. Развитие макро и нано технологий
3. Ресурсосберегающие технологии
4. Глобальные информационные технологии
5. Подготовка специалистов для отраслей экономики
6. Конверсия и «двойные технологии»
7. Финансирование НИИОКР
8. Эколого-ориентированные технологии

# Классификация факторов внутренней среды предприятия



*Протопанная тропа – самая безопасная.*

*В. Максимус*

*Принципы управления* – основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

*Адаптивность*

*Альтернативность*

*Бюрократия*

*Гибкость*

*Децентрализация*

*Дисциплинированность*

*Доброжелательность*

*Единоначалие*

*Иерархичность*

*Кадры решают все*

*Качество*

*Коллегиальность*

*Комплексность*

*Кооперация*

*Корпоративность*

*Научность*

*Оперативность*

*Планомерность*

*Пожизненный найм*

*Продвижение по заслугам*

*Простота*

*Ротация*

*Совмещение профессий*

*Согласованность*

*Специализация*

*Справедливое вознаграждение*

*Централизация*

*Честность*

*Этичность*

*Эффективность*

## Ресурсы менеджмента

ВЛАСТЬ  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ



ПЕРСОНАЛ  
УПРАВЛЕНИЯ



ИНФОРМАЦИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ



ТЕХНИКА  
УПРАВЛЕНИЯ



ФИНАНСЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



*Управляйте народом с достоинством, и люди будут почтительны.  
Возвышайте добродетельных и наставляйте неученых, и люди будут доверять вам.*

*Конфуций*

**Власть** – это способность и возможность оказывать определенное воздействие на деятельность и поведение людей с помощью воли, авторитета, права и государственных органов.

### *Типы власти*

**Охлократия** (от греч. ochlos – толпа; буквально – господство толпы) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи.

**Автократия** означает неограниченную власть в обществе одного лица (от греч. autokrateia). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее «золотой век» пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.

**Демократия** (от греч. demos – народ) предусматривает «власть народа» на основе общественного самоуправления. Демократический принцип организации государства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны.

### *Стили руководства*

**Авторитарный стиль** характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников.

**Демократический стиль** основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства.

**Либеральный стиль** заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов.

**Смешанный стиль** предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта.

*Часто убеждением можно сделать больше, чем насильем.*

*Эзон*

К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. «Кадры» - «Работники» - «Персонал»



# Глава 9. Информация управления

*Все люди – братья, поэтому знают друг о друге слишком много.*

*Дж. Конрад*

*Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений, используемая персоналом для выработки управленческого решения.*



*То, что сегодня наука, – завтра техника.*

*Э. Теллер*

**Техника управления** представляет собой взаимосвязанный комплекс технических средств, предназначенный для механизации и автоматизации информационных процессов в системе управления организацией с целью выработки рациональных решений.



# Глава 11. Финансы управления

*От порядка малые дела растут, а от беспорядка даже большие расстраиваются.*

*Русская пословица*

**Финансы управления** – это совокупность денежных ресурсов, на основе которых осуществляются формирование и использование денежных средств для осуществления экономических и социальных задач организации.



# Классификация денежных потоков

Притоки	Оттоки
<b>1. Основная деятельность</b>	
<p>Выручка от реализации продукции</p> <p>Поступление дебиторской задолженности</p> <p>Поступления от продажи материальных ценностей, бартера</p> <p>Авансы покупателей</p>	<p>Платежи поставщиков</p> <p>Выплата заработной платы</p> <p>Платежи в бюджет и внебюджетные фонды</p> <p>Платежи процентов за кредит</p> <p>Выплаты по фонду потребления</p> <p>Погашение кредиторской задолженности</p>
<b>2. Инвестиционная деятельность</b>	
<p>Продажа основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства</p> <p>Поступление средств от продажи долгосрочных финансовых вложений</p> <p>Дивиденды, проценты от долгосрочных финансовых вложений</p>	<p>Капитальные вложения на развитие производства</p> <p>Долгосрочные финансовые вложения</p> <p>Покупка основных средств (машин, оборудования, станков)</p>
<b>3. Финансовая деятельность</b>	
<p>Краткосрочные кредиты и займы</p> <p>Долгосрочные кредиты и займы</p> <p>Поступления от продажи и оплаты векселей</p> <p>Поступление от эмиссии акций</p> <p>Целевое финансирование</p>	<p>Погашение краткосрочных кредитов и займов</p> <p>Погашение долгосрочных кредитов и займов</p> <p>Выплата дивидендов акционерам</p> <p>Оплата векселей кредиторов</p>



## Глава 12. Декомпозиция процесса управления

*Один опыт я ставлю выше, чем тысячу мнений, рожденных только воображением.*  
*М.В. Ломоносов*

**Управление** – это процесс координации основных ресурсов (персонала, информации, техники, финансов) с целью выработки управленческих решений.

**Декомпозиция процесса** – это разделение управления на отдельные элементы в соответствии с определенными признаками.

**Макроподсистема управления** – часть процесса управления, продукт укрупнения процессов в сфере управления, включающая несколько взаимосвязанных функций.

**Функция управления** – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, выделенный по определенному признаку.

**Комплекс задач** – часть функции менеджмента, выделенная по признаку основных функций управления (прогнозирование, нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, координация, регулирование) или предмету управления.

**Задача управления** – совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом с помощью технических средств, результатом которых является принятое управленческое решение.

**Операция управления** – совокупность трудовых действий, направленных на изменение формы или содержания информации, выполняемых одним работником с помощью одного вида технических средств.

**Функциональная обязанность** – часть задачи управления, закреплённая в должностной инструкции за конкретным работником. Например, функциональной обязанностью может быть «сбор информации для планирования потребности в персонале на год по организации».

# Процесс управления организацией



# Макроподсистемы организации

- Стратегическое управление
- Организация системы управления
- Регламентация процессов управления
- Информатизация и компьютеризация
- Корпоративное управление

- Научно-технический прогресс
- Новая техника и технология
- Капитальное строительство и ремонт
- Механизация производства
- Модернизация
- Реструктуризация

- Подготовка производства
- Основное производство
- Вспомогательное производство
- Охрана труда и техника безопасности
- Качество продукции



- Маркетинг продукции
- Сбыт продукции
- Материально-техническое снабжение
- Транспорт
- Логистика
- Внешнеэкономическая деятельность

- Собственность предприятия
- Экономическое развитие
- Управление финансами
- Бухгалтерский и управленческий учет
- Труд и заработная плата
- Анализ хозяйственной деятельности

- Система работы с персоналом
- Организация управления персоналом
- Мотивация и эффективность персонала
- Социальное развитие
- Обслуживающее хозяйство
- Экология

# Макросистемы образовательного учреждения



# Примерное распределение макроподсистем управления

## между руководителями организации

Макроподсистема управления	Масштаб организации		
	Крупная (от 500 до 1000 работников)	Средняя (до 500 работников)	Малая (до 100 работников)
1. Система управления (корпоративное управление)	Генеральный директор	Директор	Директор
2. Управление техническим развитием	Технический директор	Зам. директора по производству	Зам. директора
3. Управление производством	Директор производства	Зам. директора по производству	Зам. директора
4. Управление персоналом	Директор по персоналу	Директор	Директор
5. Управление экономикой	Директор по экономике	Зам. директора по экономике и маркетингу	Директор
6. Управление маркетингом	Директор по маркетингу	Зам. директора по экономике и маркетингу	Зам. директора

*Что может быть честнее и благороднее, как научить других тому, что сам наилучшим образом знаешь.*

*М. Квинтилиан*

**Функция управления** – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления. Функция представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку, которая может быть интегрирована в макроподсистему управления.

**Прогнозирование** – составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей ее средой.

**Нормирование** – это процесс разработки норм и нормативов расхода ресурсов, регламентов управления, позволяющих обеспечить унификацию и стандартизацию типовых процессов и потребностей в ресурсах.

**Планирование** – это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей. *Планы* содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимые для достижения поставленных целей.

**Учет** – это деятельность по сбору первичной информации об объекте управления. Учет присутствует в деятельности каждого руководителя, специалиста, служащего и рабочего. Различают также разновидности учета: первичный, оперативный, бухгалтерский, управленческий, производственный, статистический.

**Контроль** – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы организации. В ней выделяют два основных направления: контроль выполнения работ, намеченных планом; меры по коррекции всех значительных отклонений от плана.

**Анализ** – это сопоставление результатов учета и контроля с плановыми заданиями, выявление причин отклонений и разработка мероприятий по их устранению. Анализ является аналитической функцией, наиболее свойственной руководителям и специалистам.

**Координация** – это функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

**Регулирование** – это специфическая деятельность менеджеров по обеспечению поставленных целей управления организации путем концентрации экономических ресурсов и выполнения утвержденных планов.

# Матрица распределения функций среди подразделений предприятия

Код функции	Наименование функции управления производством	Структурные подразделения					
		ГД	ДТР	ДМК	ДЭФ	ДПР	ДПС
01	Управление стратегией развития предприятия	ЦР	Д	И	П	С	С
02	Организация системы управления	ЦР	С	С	ПК	С	Д
03	Управление персоналом	ЦК	С	С	С	Д	РП
04	Управление социальным развитием	ЦК	С	Д	С	С	РП
05	Управление экономическим развитием	ЦК	И	И	РП	С	С
06	Управление финансами и бухгалтерским учетом	ЦК	И	Д	РП	И	И
07	Управление техническим развитием	ЦК	РПИ	И	С	Д	И
08	Управление капитальным строительством и ремонтом	Ц	РП	С	К	Д	И
09	Управление подготовкой производства	Ц	РП	С	С	ДК	И
10	Управление основным производством	ЦК	Д	С	С	РП	С
11	Управление вспомогательным производством	Ц	РП	И	С	ДК	И
12	Управление качеством продукции	Ц	ДК	С	С	РП	И
3	Управление трудом и заработной платой	ЦК	И	С	РП	С	И
14	Управление охраной труда и техникой безопасности	Ц	ДК	И	С	РП	И
15	Управление материально-техническим снабжением	Ц	С	РП	С	ДК	И
16	Управление маркетингом	ЦК	И	РП	Д	С	И
17	Управление механизацией производства	Ц	РП	И	С	ДК	И
18	Управление транспортом	Ц	Д	РП	С	К	И
19	Управление обслуживающим хозяйством	Ц	И	И	ДК	С	РП
20	Управление внешнеэкономической деятельностью	ЦК	Д	РП	С	И	И
21	Управление экологией	Ц	ДК	С	С	И	РП
22	Управление внешними связями	ЦР	И	И	И	И	ПК



# Глава 15. Технология управления

*Действия расширяются, чтобы заполнить пустоту, созданную нашими промахами.*  
*Закон Паркинсона*

- Документограмма – схема документооборота организации
  - Сетевой график процесса управления
  - Органиграммы решения задач управления
  - Оперограммы выполнения операций управления
- Матрица распределения функций управления
  - Технологическая карта процесса решения задач
  - Инструкционная (операционная) карта выполнения операции



- Линейное программирование
- Сетевое планирование
- Динамическое программирование
- Корреляционно-регрессионный анализ
- Теория игр
- Теория массового обслуживания
- Имитационное моделирование

- Сетевые технологии (локальные, региональные, глобальные)
- Мировые коммуникационные сети (Интернет и др.)
- Телекоммуникационные сети (электронная почта, телеконференции и др.)

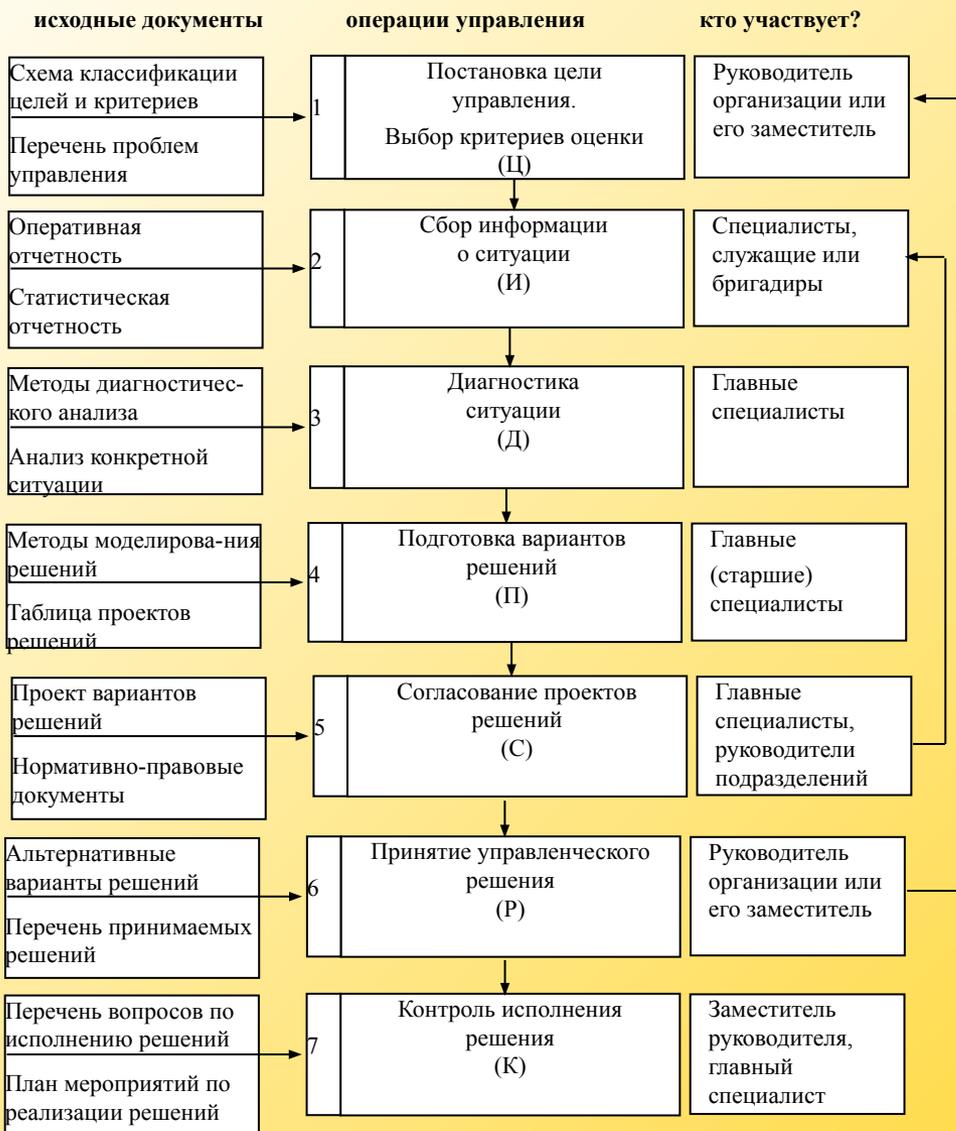
**Управленческий цикл** – период времени, в течение которого начинаются и завершаются операции управления по конкретной задаче.

**Технологический процесс** представляет собой целенаправленную последовательность задач и операций управления, результатом которого является принятое и реализованное решение.

# Глава 16. Решения управления

*Самый верный признак истины – простота и ясность.  
Ложь всегда сложна, вычурна и многословна.*

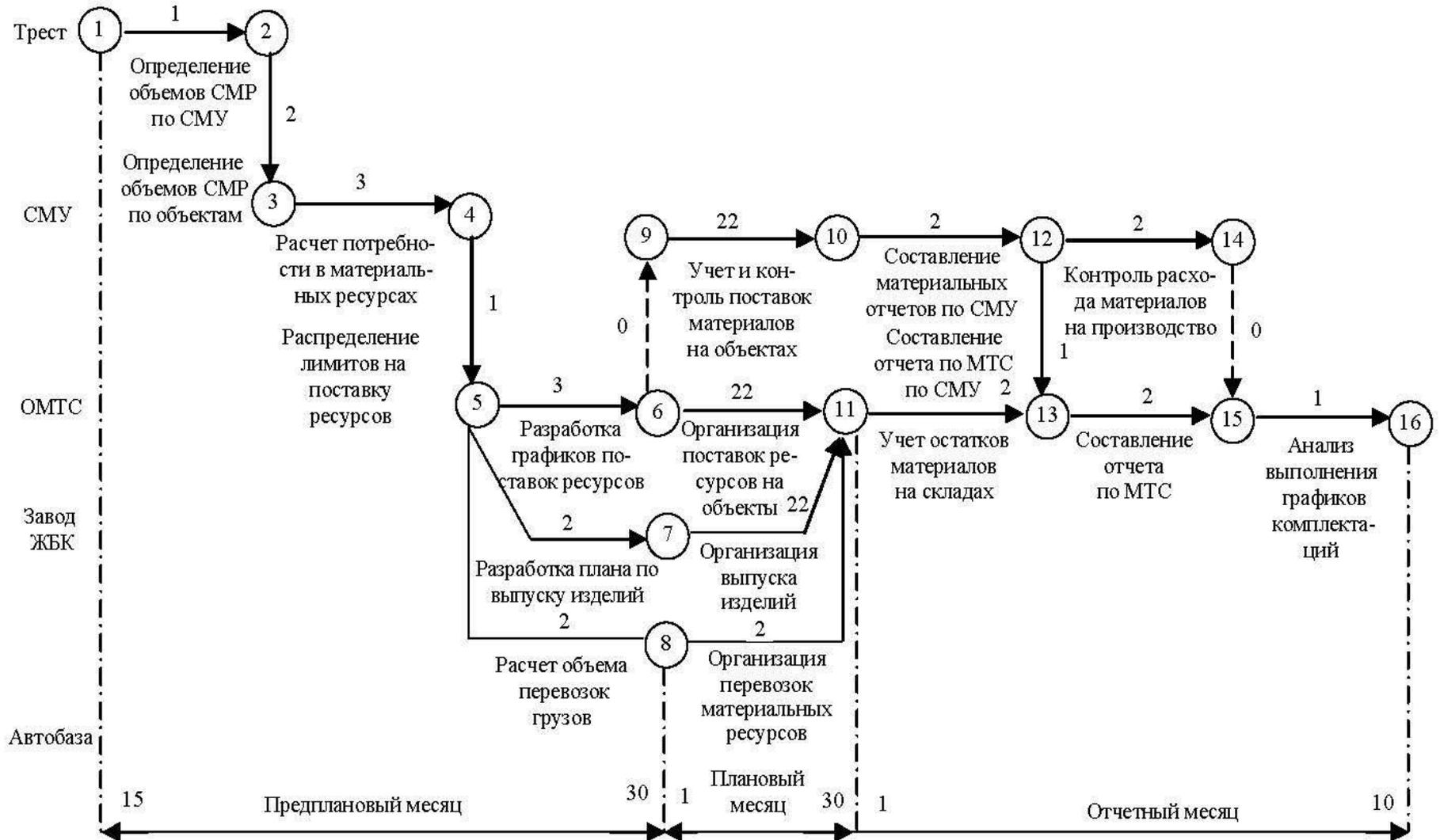
*Л. Толстой*



**Управленческое решение** – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы (ситуации, задачи) и определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы.

Это основной этап управленческой деятельности по решению задачи. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор информации, диагностику ситуации, согласование, принятие решения, исполнения и контроль подготовки вариантов решений

# Сетевой график месячного управления материально-техническим снабжением

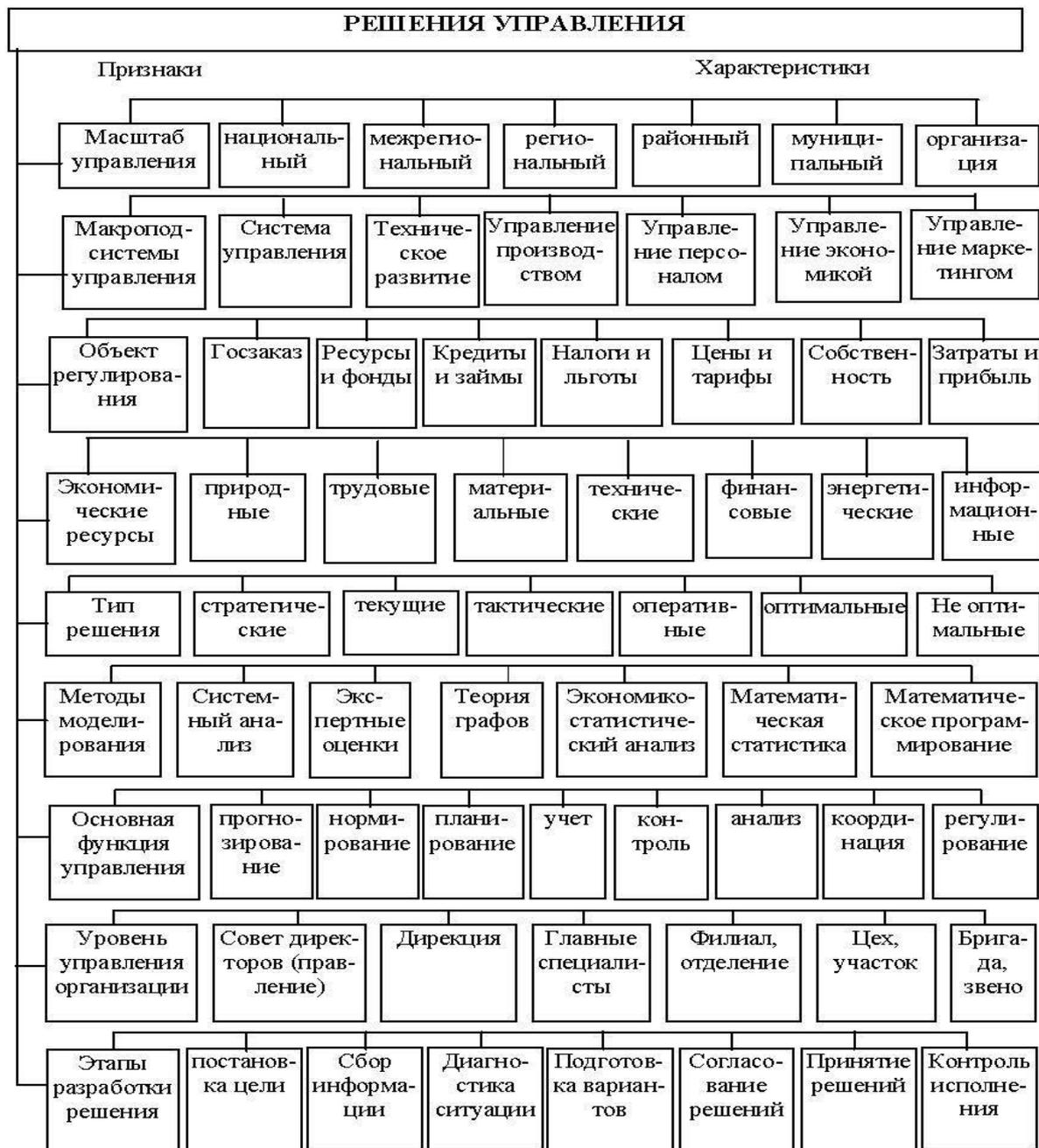


СМУ – строительно-монтажное управление. ОМТС – отдел материально-технического снабжения. Завод ЖБК – железобетонных конструкций

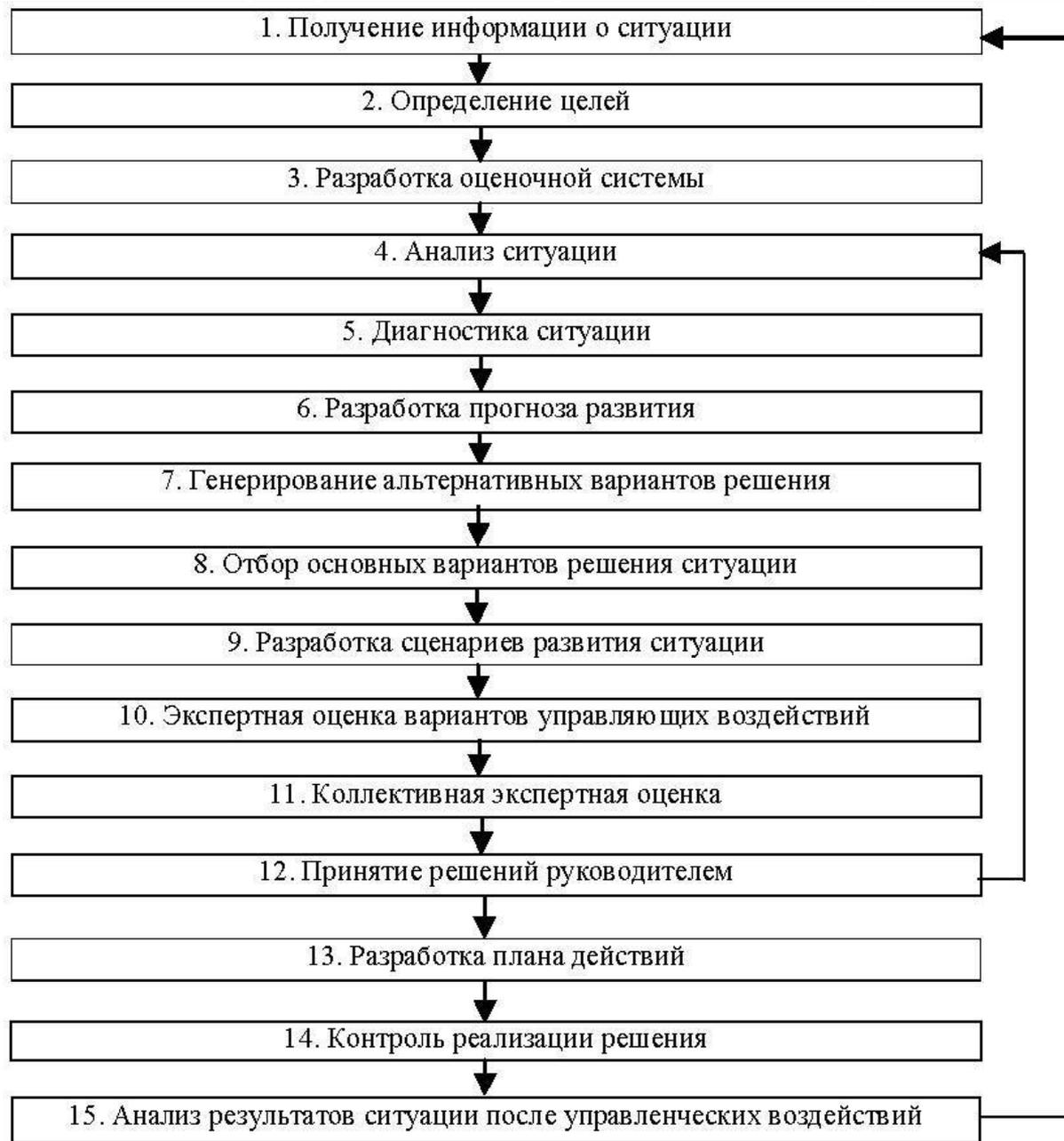
## Технологическая карта типового процесса управления по задаче

Операция		Кадры		Информация				Техника	
				Входная		Выходная			
Наименование операции	Продолжительность, ч.	Должность работника	Затраты труда, чел. ч.	Наименование	Объем, тыс. зн.	Наименование	Объем, тыс. зн.	Наименование и марка	Затраты времени, маш.-ч
1. Прием и проверка документов от организации	1,57	Техник группы приемки данных	0,50	Первичные документы	50	Первичные документы	50	Клавишная ЭВМ	1,07
2. Ввод данных в ЭВМ	0,80	Оператор ЭВМ	0,41	Первичные документы	50	Магнитный диск	50	Устройство ввода	0,39
3. Решение задачи на ЭВМ	0,60	Оператор ЭВМ	0,30	Магнитная лента	500	Магнитный диск	100	ЭВМ	0,30
4. Вывод результата расчета	0,58	Оператор ЭВМ	0,30	Магнитный диск	100	Размноженные машинные документы	100	Принтер	0,28
5. Размножение документов в 5 экз.	1,20	Оператор группы размножения	0,24	Магнитные документы	100	Размноженные машинные документы	500	Ксерокс	0,96
6. Передача машинных документов в организации	0,60	Техник группы приемки данных	0,30	Размноженные машинные документы	500	Размноженные машинные документы	500	Модем	0,30
Итого	5,35	–	2,25	–	1300	–	1300	–	3,3

# Схема классификации решений управления



# Основные этапы разработки управленческих решений



## Графическое представление о множестве вариантов решений



## Организация менеджмента

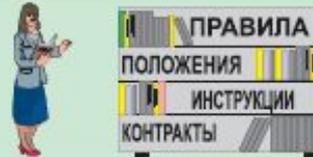
СТРУКТУРА  
УПРАВЛЕНИЯ



МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



РЕГЛАМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ



ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА  
В УПРАВЛЕНИИ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
УПРАВЛЕНИЯ



$$E = \frac{\text{Э}}{K}$$

РАЗВИТИЕ  
МЕНЕДЖМЕНТА



*Когда много рулевых – быть кораблю на рифах.*

*А. Файоль*



**Взаимосвязь структур управления**

Системный анализ позволяет рассматривать систему управления организацией как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

**Звено управления** – самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

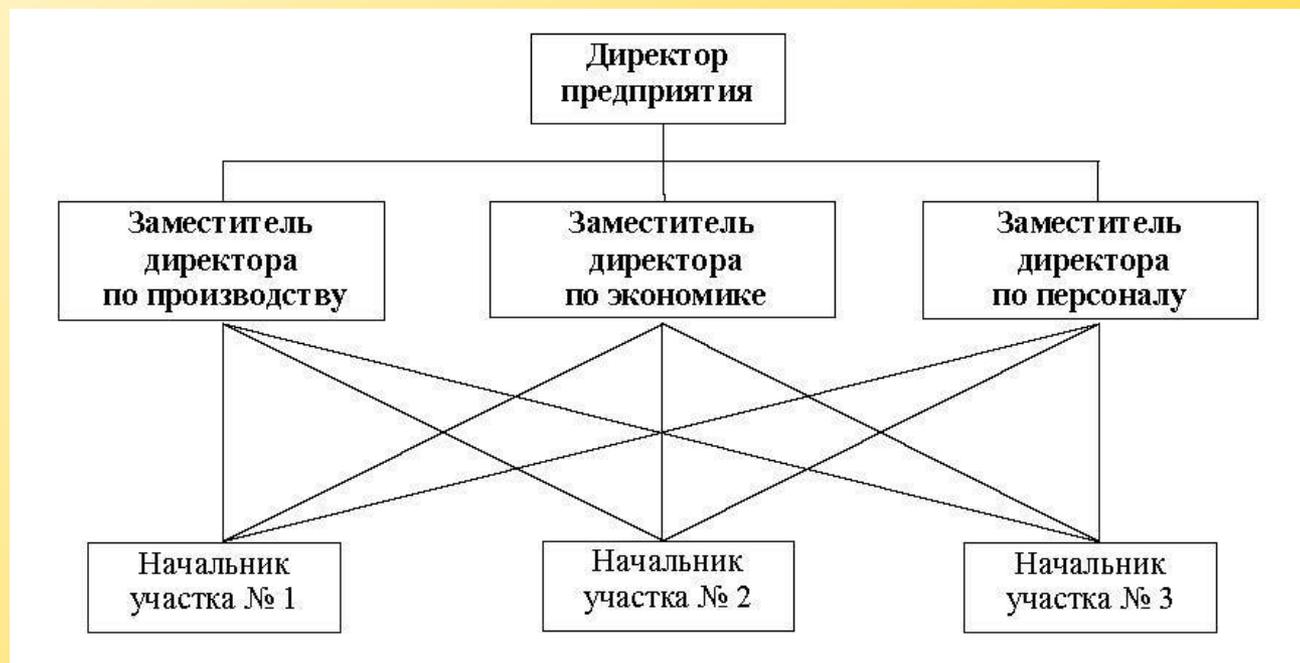
**Аппарат (орган) управления** – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

**Структурное подразделение** – самостоятельная часть аппарата управления (отдел, служба, участок), выполняющая определенные задачи управления на основе положения о структурном подразделении. Различают функциональные и производственные подразделения.

# Схема классификации структур управления



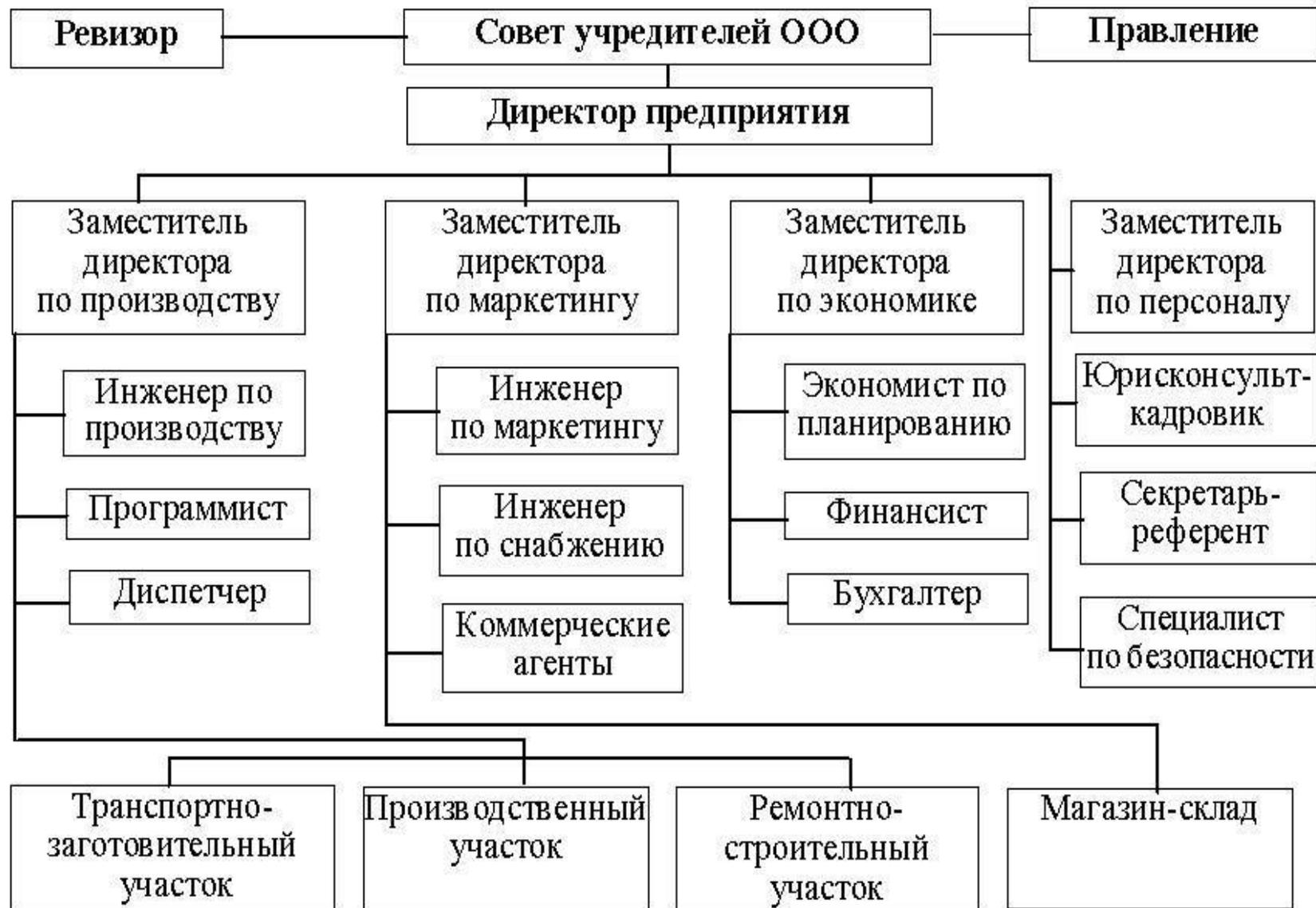
# Фрагменты линейной и функциональной структур



# Фрагменты линейно-функциональной и матричной структур

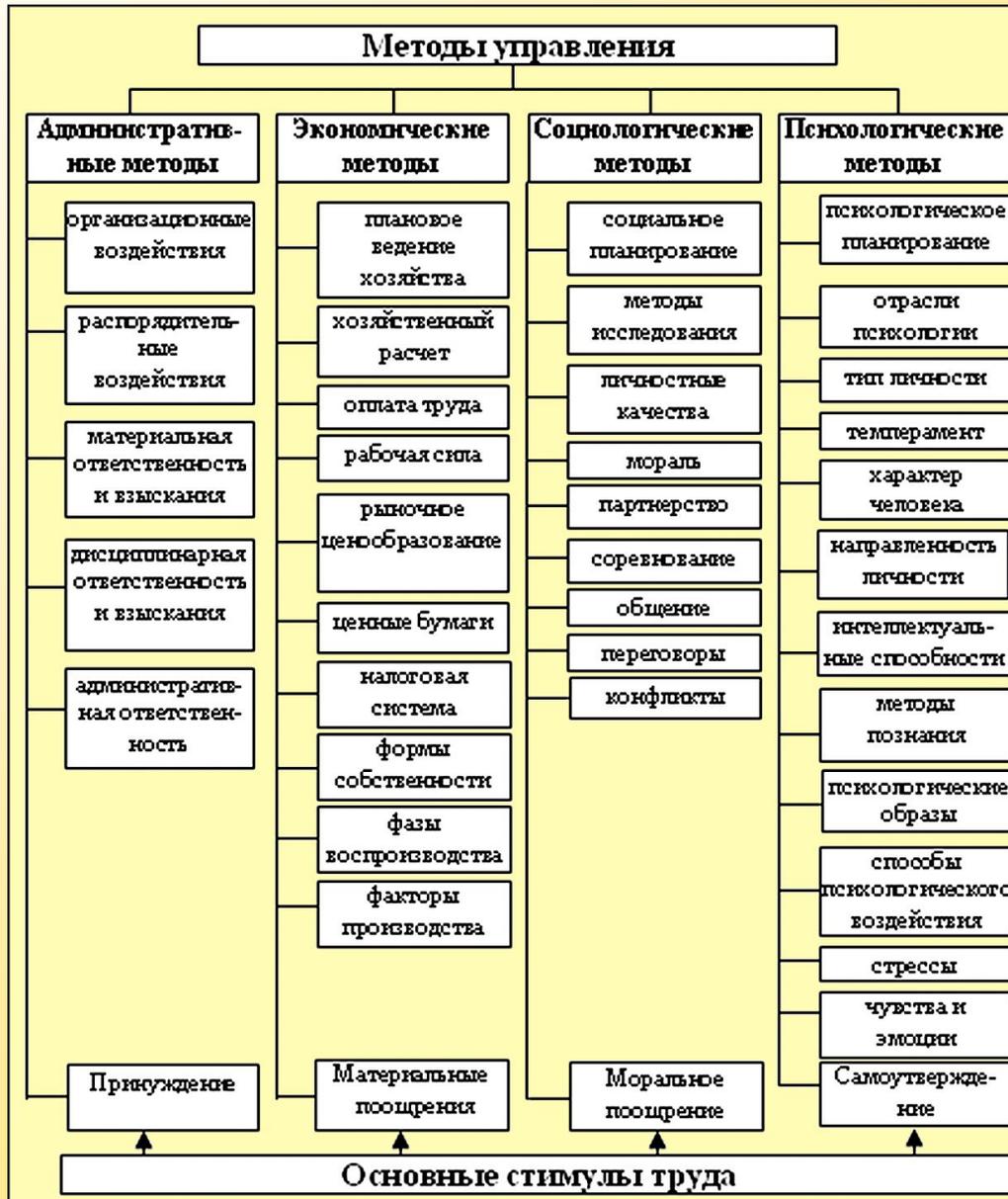


# Фрагмент дивизиональной структуры



Главное не показать, а заставить действовать.

А.П. Лукошин

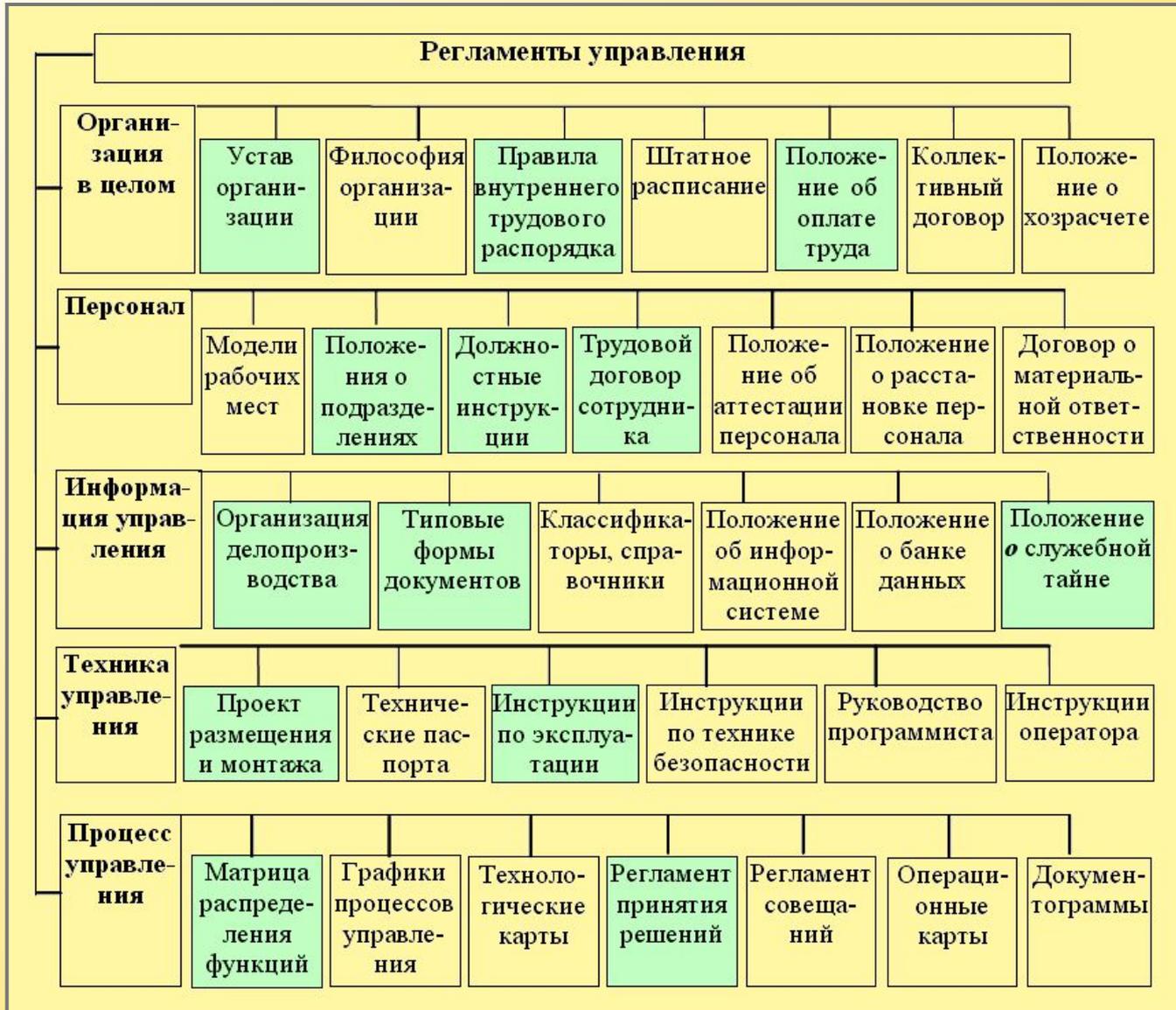


**Методы управления** – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы.

# Глава 19. Регламенты управления

*Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед.*

*Г. Эмерсон*



Термин **регламент** французского происхождения – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации, а также порядок проведения заседаний и конференций.

# Глава 20. Организация труда в управлении

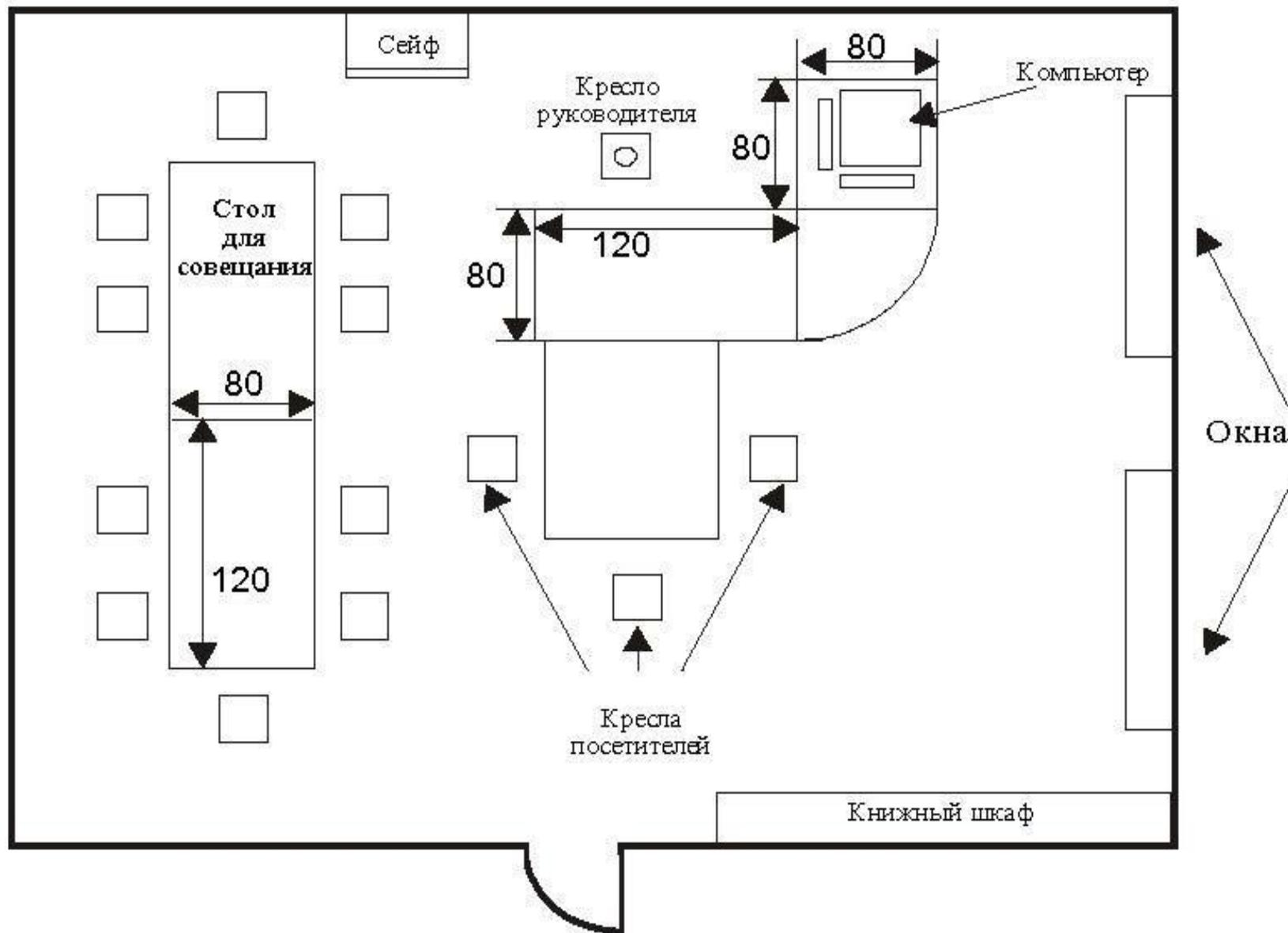
*Истинное сокровище для людей – умение трудиться.*

*Эзон*



**Организация труда в управлении** – форма и порядок соединения живого труда с ресурсами управления для достижения высокой производительности и качества труда. Важность правильной организации рабочего места сотрудника объясняется тем, что на работе человек проводит треть своей сознательной жизни.

# Планировка рабочего места директора предприятия



*Всякая экономия в обществе в конечном итоге сводится к экономии рабочего времени.*  
*К. Маркс*

Эффективность управления правомерно рассмотреть как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства.

В теории менеджмента можно выделить восемь основных концепций оценки эффективности трудовой деятельности в сфере управления:

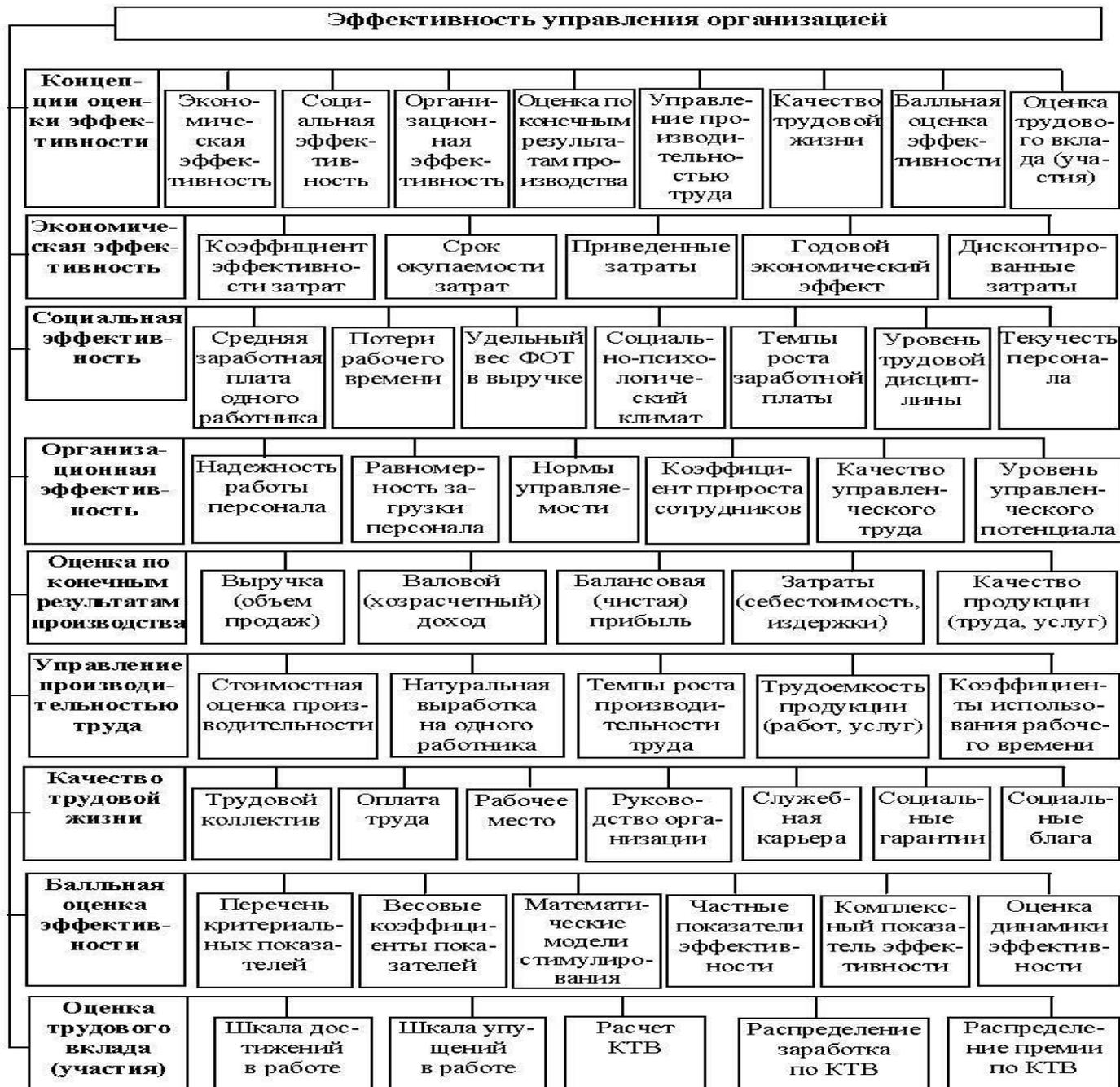
1. **Экономическая эффективность** позволяет путем соизмерения экономии (прибыли) и затрат (вложений) экономически обосновать результаты деятельности организации по законченным бизнес-проектам.
2. **Социальная эффективность** создает возможность оценки общественного характера труда с помощью количественных и качественных показателей.
3. **Организационная эффективность** оценивает уровень организации трудовой деятельности управленческого и производственного персонала.
4. **Оценка по конечным результатам** позволяет количественно определить результаты деятельности организации в целом и ее подразделений на основе укрупненных экономических показателей.
5. **Управление производительностью труда** создает основы для планирования и анализа трудовых ресурсов по главному критерию – производительности (выработке) и связанным с ним другим показателям.
6. **Качество трудовой жизни** является современным интегральным показателем оценки трудовой деятельности, определяемым на основе совокупности экономических и социальных показателей.
7. **Балльная оценка эффективности труда** позволяет с помощью интегрального показателя оценить итоговые результаты деятельности организации за определенный период (год, квартал)
8. **Оценка трудового вклада (участия)** является главным инструментом измерения индивидуального вклада в конечные результаты при бестарифной системе, а также при повременной форме оплаты труда рабочих и служащих.

# Классификация показателей оценки эффективности управления

## ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Живой труд – трудовая деятельность кадров управления	Предмет труда – информация управления	Средства труда – техника управления	Процесс труда – технология управления	Продукт труда – решения управления	Система управления в целом
Коэффициент использования рабочего времени Качество труда Кол-во подчиненных Организация рабочих мест Перегрузки персонала Потери рабочего времени Равномерность загрузки работников Сложность труда Средняя зарплата на 1 работника Текучесть персонала Темпы роста зарплат Трудоемкость управления Удельный вес категорий работников Удельный вес ФОТ в выручке Уровень квалификации Уровень организации труда Уровень трудовой дисциплины Численность работников Эффективность труда	Достоверность Емкость информации Затраты на обработку Информированность Неопределенность Объем документооборота Объем информации Оперативность Полезность Полнота информации Своевременность Себестоимость обработки Скорость передачи Уровень стандартизации Уровень информированности Уровень унификации Ценность Ценность использования Число информационных связей Энтропия	Затраты машинного времени Затраты на приобретение техники Количество компьютеров на 1 работника Коэффициент загрузки оборудования Надежность техники Оснащенность оргтехникой Работоспособность техники Себестоимость техники Сменность работы оборудования Уровень автоматизации труда Уровень механизации управления Фондоёмкость Фондоотдача	Децентрализация Длительность цикла Мобильность Надежность Нормы управляемости Оперативность Оптимальность Потенциал управления Производительность Пропорциональность Прямоточность Равномерность Ритмичность Специализация Централизация	Вероятность выполнения решений Качество решений Количество решений Надежность решений Оперативность решений Оптимальность Полезность Распределение полномочий Своевременность решений Соответствие прав и ответственности Эффективность решений	Годовой экономический эффект Диапазон управляемости Затраты на управление Качество управления Коэффициент эффективности затрат Приведенные затраты Производительность Результативность Себестоимость управления Синергетический эффект Уровень организации управления Уровень управленческого потенциала Уровень управляемости Целостность системы Экономичность Эмерджентность Эффективность

# Концепция оценки эффективности управления



**Коэффициент экономической эффективности** рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \frac{\mathcal{E}}{З}$$

где  $E$  – экономическая эффективность, доли;  $\mathcal{E}$  – экономия или прибыль, руб.;  $З$  – затраты на создание экономии, руб.

**Срок окупаемости затрат** показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле:

$$T = \frac{З}{\mathcal{E}};$$

где  $T$  – срок окупаемости капитальных затрат, годы.

**Годовой экономический эффект** позволяет оценить реальную выгоду от внедрения мероприятия в конкретном году. Этот показатель рассчитывается как разница между годовой экономией и долей капитальных затрат, относимых на этот год по формуле:

$$\text{Эгод} = \mathcal{E} - (K \times E);$$

где  $\text{Эгод}$  – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, руб./год.

# Социальная эффективность

**Средняя заработная плата 1 работника** определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$З_{cp} = \frac{\Phi_{от}}{Ч_{cp}}$$

где  $З_{cp}$  – средняя заработная плата одного работника, руб./чел.

$Ч_{cp}$  – среднесписочная численность работников организации, чел.

$\Phi_{от}$  – общий фонд оплаты труда работников организации, руб.

**Темпы роста заработной платы** рассчитываются как отношение средней заработной платы за плановый и базисный периоды времени по формуле:

$$T_3 = \frac{З_2}{З_1} \times 100; \quad T_3 \geq (100 + I_2)$$

где  $T_3$  – темпы роста заработной платы в плановом периоде по отношению к отчетному, %.

$З_1, З_2$  – соответственно, средняя заработная плата одного работника в отчетном и плановом периодах, руб.

$I_2$  – уровень инфляции в плановом году, %. В случае отсутствия можно принять инфляцию отчетного года.

**Уровень трудовой дисциплины** является важным социальным показателем, характеризующим отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей (среднесписочной) численности персонала, и рассчитывается по формуле:

$$У_{ТД} = \frac{(Н_{ТД} + Н_{ИД})}{Ч_{cp}} \times 100$$

где  $У_{ТД}$  – уровень трудовой дисциплины за отчетный период, %.

$Н_{ТД}$  – число случаев нарушения трудовой дисциплины, зафиксированных в приказах кадровой службы (замечания, выговоры), ед.

$Н_{ИД}$  – число случаев нарушения исполнительской дисциплины, зафиксированных в приказах и распоряжениях руководства организации, ед.

$Ч_{cp}$  – общая (среднесписочная) численность сотрудников организации за отчетный период, чел.

**Текучесть персонала** является весьма важным социальным показателем, характеризующим отношение числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период, и определяется по формуле:

$$T_{II} = \frac{Ч_{у}}{Ч_{cp}} \times 100$$

где  $T_{II}$  – текучесть персонала (рабочих кадров) за отчетный период, %.

$Ч_{у}$  – число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, чел.

*Всякая нация может и должна учиться у других.  
К. Маркс*

### **Менеджеры XXI в. будут обладать такими качествами:**

- 1. Глубокие профессиональные знания** всех направлений менеджмента (общий, стратегический, инновационный, производственный, управление персоналом, антикризисный, креативный, информационный, финансовый и др.).
- 2. Владение управлением персоналом** с ориентацией на человеческие отношения и преобладанием демократического стиля руководства над авторитарным.
- 3. Формирование лидеров организации** из числа одаренных и всесторонне развитых людей в звеньях «школа – колледж – вуз – организация». Разработка национальных программ поиска и воспитания лидеров из числа одаренной молодежи.
- 4. Владение стратегическим менеджментом** на основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, оценки конкурентных преимуществ организации.
- 5. Высокий уровень профессионального образования**, соответствующего профилю бизнеса (магистр или кандидат наук), и целенаправленное повышение квалификации.
- 6. Постоянное всестороннее развитие личности** менеджеров и развитие человеческого капитала.
- 7. Непрерывное инвестирование в развитие человеческого капитала** и рост стоимости рабочей силы

Код и наименование операций	Содержание операций
01 Анализ	От греч. Analysis – положение, процедура мысленного расчленения предмета или явления на составляющие элементы
02 Ведение	Заниматься делом, производить, считать
03 Внедрение	Ввод в эксплуатацию, использование на производстве новых методов, проектных решений, машин и механизмов, оборудования
04 Выбор	Избирать, брать любое из многого. Определять из множества вариантов нужный
05 Выдача	От сл. «выдавать», что значит раздавать, отпускать кому-то, снабжать известным количеством
06 Выявление	От сл. «выявлять», что значит выказывать, объявлять, обнаруживать. Определение необходимого элемента по некоторому признаку
07 Группировка	От сл. «группировать», что значит собирать, соединять, составлять связью. Формирование элементов (данных) с одинаковыми признаками
08 Диагностика	От греч. – diagnostikos – способность распознавать. Методы изучения проблемных ситуаций, болезней и неисправностей
09 Доведение	Информировать нижестоящие подразделения (подчиненных) о принятии решений, постановлений и распоряжений
10 Доработка	Внесение изменений, исправление готового проекта решения (документа) по замечаниям рецензентов (специалистов)
11 Заказ	Поручение что-то изготовить, сделать что-то за плату
12 Заключение	Вывод, следствие, умозаключение. Подготовка отзыва, рецензии, решения на основе предварительного анализа явления
13 Закрепление	Определение связей между различными элементами, прикрепление ответственных за объектами
14 Заполнение	Заполнение документов стандартной формы (бланки отчетности, анкеты, ведомости) на основе заранее подготовленной информации
15 Изменение	Внесение корректив исправлений в план, отчет, ввиду объективных причин

<b>17 Исполнение</b>	Выполнение, реализация принятого решения (задачи)
<b>18 Исключение</b>	От сл. «исключать», выключать, отбрасывать, выкидывать из счета, отделять, устранять, ставить особо
<b>19 Испытание</b>	Исследование свойств элементов системы (предметов, явлений) в различных условиях и под воздействием различных факторов
<b>20 Исследование</b>	Процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности
<b>21 Кодирование</b>	Классификация элементов по определенным признакам и присвоение им алфавитно-цифровых кодов (шифров)
<b>22 Контроль</b>	От франц. Control – список, ведущийся в двух экземплярах. Проверка чего-либо, например, выполнения планов, заказов, решений
<b>23 Координация</b>	От лат. Cordinato – совместное упорядочение, согласование, сочетание, приведение в порядок, соответствие
<b>24 Копирование</b>	Процесс изготовления копий документов (оригиналов)
<b>25 Корректировка</b>	Выявление ошибок, введение соответствующих поправок в планы, отчеты, документы
<b>26 Моделирование</b>	Исследование каких-либо явлений или процессов путем построения математической или графической модели
<b>27 Накопление</b>	Последовательная запись данных первичного учета за определенный период, с целью получения сводных показателей
<b>28 Обеспечение</b>	Создание условий для функционирования производственного или управленческого процессов
<b>29 Обобщение</b>	Нахождение общих свойств у различных элементов, подведение итогов
<b>30 Обследование</b>	Изучение свойств системы (объекта, процесса) с помощью методов исследования
<b>31 Обработка</b>	Изменение формы и содержания первичной информации с использованием технических средств
<b>32 Обучение</b>	Организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями

<b>33 Определение</b>	Установление смысла незнакомого термина с помощью знакомых терминов (слов)
<b>34 Организация</b>	От франц. organization – совокупность процессов или действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого
<b>35 Отбор</b>	Заставить отдать, лишить, взять по праву или силой
<b>36 Оформление</b>	Изготовление нового документа, чертежа на основе готовых документов, эскизов
<b>37 Оценка</b>	Назначить чему-то цену, определить стоимость, установить состояние объекта
<b>38 Передача</b>	Перемещение информации от одного объекта к другому, без изменения ее содержания
<b>39 Переписка</b>	Переделать написанное, написать иначе, признать первое негодным
<b>40 Перераспределение</b>	Изменение существующего варианта распределения ресурсов между объектами ввиду объективных причин
<b>41 Печатание</b>	Изготовление электронного документа на основе рукописного или под диктовку автора
<b>42 Подбор</b>	Выбирать и собирать одно к другому равное по какому-либо порядку
<b>43 Подготовка</b>	Разработка проекта решения, программы совещания, составление документа к рассмотрению
<b>44 Подпись документов</b>	Наложение визы, подпись документов, чертежей с указанием Ф.И.О. и должности лица
<b>45 Получение</b>	Брать подаваемое, посылаемое информационное сообщение
<b>46 Представление</b>	Подготовка документов на замещение должности, награждение, поощрение
<b>47 Принятие решения</b>	Логическая операция выбора рационального варианта решения по выбранному критерию оптимальности
<b>48 Проведение</b>	Руководство деловым совещанием, собранием, конференцией

<b>49 Проверка</b>	Проверить от начала до конца, все перепроверить (цифры, текст, сметы)
<b>50 Прогноз</b>	От греч. Prognosis – предвидение, предсказание, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем
<b>51 Разбор</b>	Рассмотрение спорного дела в присутствии руководителя или судьи
<b>52 Развитие</b>	Улучшение экономических и социально-технических показателей работы, организации и ее подразделений
<b>53 Разработка</b>	Подготовка проекта решения, документа, чертежа от начала до конечного результата
<b>54 Размещение</b>	Распределить, назначить всему место, расположить по местам
<b>55 Размножение</b>	Изготовление копии информации с изменением ее формы или размеров, но без изменения содержания
<b>56 Распределение</b>	Разделение общей суммы ресурсов между подразделениями, объектами в соответствии с их потребностью или другим критерием
<b>57 Рассмотрение</b>	Включает сбор информации, ее предварительную логическую обработку без принятия конкретного решения
<b>58 Расчет</b>	Вычислительная операция, осуществляемая по определенному алгоритму с получением результата
<b>59 Реализация</b>	От лат. Realis – вещественный, действительный. Осуществление какого-либо плана, проекта, намерения
<b>60 Регистрация</b>	От лат. Registra – список, перечень. Взятие на учет, занесение данных в список, запись присутствующих на совещании
<b>61 Регулирование</b>	От лат. Regula – норма, правило. Поддержание показателей системы, процесса в заданных планом значениях
<b>62 Редактирование</b>	От лат. Redactur – приведенный в порядок. Процесс обработки варианта текста для публикации
<b>63 Реорганизация</b>	Преобразование, перестройка, изменение структурных подразделений
<b>64 Рецензирование</b>	От лат. Recensio – рассмотрение, разбор, оценка. Составление отзыва на автореферат, научный доклад, статью
<b>65 Руководство</b>	Управлять, советовать, наблюдать. Специфическая функция координации деятельности различных подразделений

<b>66 Сбор данных</b>	Получение первичной информации на основе наблюдения или с помощью технических средств
<b>67 Сведение</b>	Обработка данных с получение сводных показателей
<b>68 Сверка</b>	Сличение исправляемого с написанным, проверка набранного текста с рукописным
<b>69 Сдача</b>	Передача готовой продукции заказчику с выполнением взаимных расчетов
<b>70 Синтез</b>	От греч. Synthesis – соединение, сочетание. Соединение различных элементов в единое целое
<b>71 Соблюдение</b>	Исполнить строго, в точности, добросовестно в соответствии с регламентом или стандартом
<b>72 Совершенствование</b>	Улучшать, доводить до высшей степени превосходства. Проводить различные изменения в организации
<b>73 Согласование</b>	Приводить в порядок, приводить к одному заключению. Согласовывать проекты решения с главными специалистами
<b>74 Сопоставление</b>	Сличать, сравнивать, ставить рядом
<b>75 Сортировка</b>	Расположение информации в порядке возрастания или убывания количественных реквизитов
<b>76 Составление</b>	Соединение различных данных в единое целое с получением конечного результата (документа, проекта решения, чертежа)
<b>77 Считывание</b>	Сличение показаний приборов или отпечатанного текста с оригиналом
<b>78 Таксировка</b>	Присвоение цен вещам, оценка, расценка
<b>79 Увязка</b>	Положительное решение вопроса путем координации разных мнений
<b>80 Устранение</b>	Удалять, очищать, отклонять помеху
<b>81 Утверждение</b>	Укрепить, скрепить, настоять на чем-то, уверить в истине чего-либо. Подпись конечного варианта решения (приказа, протокола)
<b>82 Уточнение</b>	Внесение окончательных поправок в готовый документ, в проект решения
<b>83 Участие</b>	Иметь долю в акционерном капитале, быть причастным к чему-либо вещественно или нравственно. Быть членом движения
<b>84 Учет</b>	Определение количественных характеристик переменных системы, процесса с помощью наблюдения и автоматических устройств
<b>85 Формирование</b>	Набирать строить составлять дополнять до полного состава