

НИЖЕГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ

Кафедра менеджмента

Дисциплина

«Управление предприятием»

(дополнительный иллюстративный
материал к лекциям)

Преподаватель:

Серов Алексей Александрович

1. Сущность менеджмента в АПК

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

Следует разделить понятия "менеджмент" и "менеджер" и "предпринимательство" и "бизнес". Менеджмент – это профессиональная деятельность по управлению на основе найма руководителей, которая предполагает специальное образование и опыт руководства. Чаще всего, менеджеры не являются собственниками предприятия.

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.

Предприниматель соединяет все факторы производства (капитал, землю, ресурсы, информацию) в едином процессе и пользуется правом получения значительной доли прибыли (прибавочного продукта). За рубежом пользуются термином "бизнесмен" (от англ. businessman – деловой человек).

Наличие собственного капитала и рискованная деятельность отличают предпринимателя от менеджера. Вместе они составляют всего 5-6% от общей численности населения, т.е. возможность заниматься данной профессиональной деятельностью дана далеко не каждому.

Сопоставление менеджеров с предпринимателями

Параметры сравнения	Менеджеры	Предприниматели
Статус на предприятии	Наемный работник	Собственник, партнер
Задачи и функции	Постановка целей, планирование, организовывание, мотивация, контроль, руководство, координирование	Поиск новых способов комбинации ресурсов, выдвижение новых идей по их использованию для удовлетворения платежеспособного спроса общества
Ожидаемый результат работы	Сохранение, поддержание и развитие предприятия, максимизация его способности производить ценности	Освоение новых сфер бизнеса, продвижение идей и нового дела для выпуска продукции и получения прибыли
Образование и черты личности	Профессиональные знания, необходимые для выполнения функций управления, умение организовать совместную работу, работа в команде	Интуиция как более важный фактор по сравнению с образованием. Новаторство, самостоятельность, независимость, индивидуализм, смелость, инициативность, ориентация на успех

• **Управленческие роли**

• **Межличностные роли**

- Символический глава
- Лидер
- Связующее звено

• **Информационные роли**

- Приемник информации
- Распространитель информации
- Представитель во внешней среде

• **Роли по принятию решений**

- Предприниматель
- Устраняющий помехи
- Распределитель ресурсов
- Ведущий переговоры

Требования к профессиональной компетенции менеджеров

Специальные знания	Человеческие качества
Понимание природы управленческого труда и процессов управления	Владение искусством управления человеческими ресурсами организации
Знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей и повышения эффективности работы	Умение налаживать внешние связи с организациями-партнерами и органами управления (государственными, региональными и пр.)
Умение использовать современные средства связи и информационную технологию для работы с информацией и принятия решений	Способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации
Умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени	Искусство создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий

Особенности труда, черты и свойства менеджеров как профессионалов



Функции менеджмента

Функция менеджмента – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку. Наибольшее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд, зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда) и экономических ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления организацией.

Существуют различные взгляды на состав функций управления:

1. Мескон М.Х.: 1) планирование; 2) организация; 3) мотивация; 4) контроль.

2. Васильев В.М. 1) планирование; 2) организация; 3) контроль; 4) регулирование; 5) учет; 6) анализ.

Второй перечень наиболее полно удовлетворяет состав функций управления.

Исследование и классификация функций менеджмента



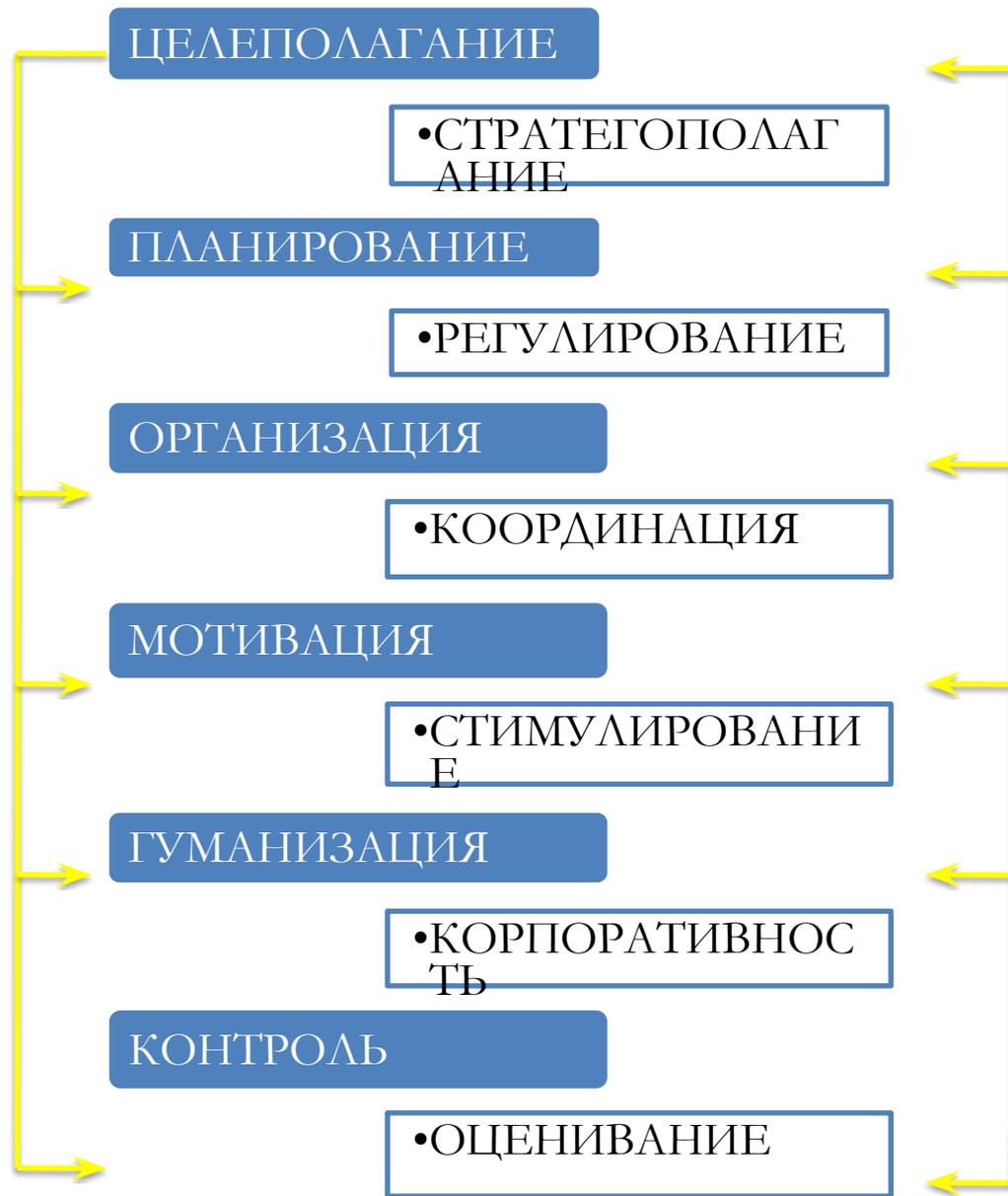
Методологические подходы к исследованию функций менеджмента

Состав и содержание функций управления

Мескон	Блек н Портер	Кенинг
1. Планирование — определение целей, составление планов	1. Планирование — определение целей, составление планов	1. Разработка политики и планирование определение миссии и курса, целей и планов
2. Организовывание — проектирование структуры, распределение ресурсов, полномочий и ответственности	2. Организовывание — проектирование структуры, распределение ресурсов, наведение порядка	2. Организовывание — проектирование структуры, распределение целей и задач, полномочий и ответственности
3. Координирование — взаимная увязка действий людей и подразделений	3. Лидерство — как современное представление о распорядительстве	3. Мотивация и распоряжения — мотивирование работающих, руководство и инструктирование/ распорядительство
4. Мотивирование — активизация работающих путем удовлетворения их потребностей	4. Мониторинг и оценка — регулирование работы подчиненных, установление норм, оценка достигнутого и внесение корректив	4. Контроль, внесение корректив
5. Контроль — сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив		

Основные функции менеджмента.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования на разных уровнях управления и в разных сферах деятельности.



Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

Основные функции в систематизированном виде могут дать полное представление о процессах воздействия и взаимодействия от зарождения идей до их реализации, оценки результата и появления последствий. Основные функции определяют и приоритетные средства воздействия, реализация которых может обеспечить требуемый результат. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть содержание основных функций менеджмента через базовые средства воздействия

Основные функции	Приоритетные средства воздействия
Целеполагание	ПОТРЕБНОСТИ, МИССИЯ, ЦЕЛИ, ПОТЕНЦИАЛ, РЕСУРСЫ, РЕЗУЛЬТАТ, ИНФОРМАЦИЯ
Стратегополагание	СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА, ИННОВАЦИЯ, ПОТЕНЦИАЛ, РЕСУРСЫ, ОРГАНИЗАЦИЯ, ИНФОРМАЦИЯ
Планирование	ГИПОТЕЗА, КОНЦЕПЦИЯ, ПРОГНОЗ, ПРОГРАММА, ПЛАН, ИНФОРМАЦИЯ
Регулирование	ЗАКОН, РЕГЛАМЕНТ, СТАНДАРТ, НОРМАТИВ, НАЛОГ, ЛЬГОТЫ, ШТРАФЫ, ПОШЛИНЫ, ЛИЦЕНЗИИ, ИНФОРМАЦИЯ
Организация	ПРОЦЕСС, СИСТЕМА, СТРУКТУРА, ТЕХНОЛОГИИ, РЕСУРСЫ, КОММУНИКАЦИЯ, ИНФОРМАЦИЯ, МЕТОДЫ
Координация	СОГЛАСОВАНИЕ, СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ, РАВНОВЕСИЕ, СТРАХОВАНИЕ, РЕЗЕРВИРОВАНИЕ, УПРАВЛЯЕМОСТЬ, КОММУНИКАЦИИ, ИНФОРМАЦИЯ
Мотивация и активизация	ПОТРЕБНОСТИ, ИНТЕРЕСЫ, МОТИВЫ, МЕТОДЫ, ОЖИДАНИЯ, УСТАНОВКИ, ВЛАСТЬ, ЛИДЕРСТВО, СТИЛЬ, ИНФОРМАЦИЯ
Стимулирование	МОТИВЫ, СТИМУЛЫ, МЕТОДЫ, РЫЧАГИ, МЕХАНИЗМЫ, ЛЬГОТЫ, ШТРАФЫ, КАРЬЕРА, ИНФОРМАЦИЯ
Гуманизация	ЭТИКА, КУЛЬТУРА, ТРАДИЦИИ, ОБРАЗОВАННОСТЬ, ПРАВОВОЕ СОЗНАНИЕ, ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ИНФОРМАЦИЯ
Корпоративность	ЦЕННОСТИ, АТМОСФЕРА, ЛИДЕРСТВО, УБЕЖДЕНИЯ, КЛИМАТ, СОВМЕСТИМОСТЬ, КАРЬЕРА, КОММУНИКАЦИИ, ИНФОРМАЦИЯ
Контроль	НОРМЫ, ПРАВИЛА, ИНСТРУКЦИИ, ТЕХНОЛОГИИ, АНАЛИЗ, ИНФОРМАЦИЯ

Процесные функции менеджмента



Взаимосвязь процессных функций менеджмента

Функции систем менеджмента

Назначение системы управления	Критерии выделения функций	Виды функций менеджмента
Управление организацией	<p>Тип взаимодействия в системе менеджмента</p> <p>Жизненный цикл изделий(услуги)</p> <p>Факторы производства</p>	<p>Управление самостоятельным предприятием, товариществом, АО, объединением, материнской компанией.</p> <p>Управление маркетингом, научными и проектными разработками, производством, сбытом, послепроизводственным обслуживанием.</p> <p>Управление человеческими, информационными и материальными ресурсами, продуктом, финансами.</p>
Управление отраслевыми и не отраслевыми системами	<p>Роль в производственном процессе</p>	<p>Управление инновационными системами, инвестиционными системами, материальной сферой экономики, производственно – хозяйственными системами, социальной сферой, финансово – кредитными системами.</p>
Управление системой развития менеджмента	<p>Стратегия развития</p>	<p>Управление антикризисное, экономическим ростом; интерграция; диверсификация; самоуправление; глобализация.</p>

Функции профессионализации менеджмента

Профессионализация — ключевая особенность менеджмента. Именно профессионализация деятельности управленческого персонала отличает менеджмент от других видов социального управления. По критерию профессионализации менеджмента выделяются две группы функций:

Функции профессионализации деятельности:

- Ментальность
- Инновационность
- Предприимчивость
- Ответственность и риск
- Результативность и эффективность
- Лидерство
- Управляемость и оперативность

Функции профессионализма менеджеров:

- Интеллектуальность
- Компетентность
- Правовое сознание
- Инициативность
- Целенаправленность
- Организованность
- Этичность поведения

Эффективность

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

менеджмента

Классификационный признак	Критерии и показатели эффективности менеджмента
Содержание эффективности	Экономическая, социальная
Объект оценки	Полная, локальная
Сфера проявления	Внутренняя, внешняя
Уровень управления	Эффективность управления предприятием, регионом, государством
Динамичность	Статическая, динамическая
Метод расчета	Абсолютная, сравнительная (относительная)
Целевое назначение	Плановая, фактическая, нормативная (потенциальная), проектная, условная
Метод оценки	Ресурсный, затратный
Комплексность оценки	Частный, интегральный

Нормы управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высшее звено	4	7	10
Нижнее звено	23	48	1

НИИ труда рекомендованы следующие значения норм управляемости:

Для **верхних уровней управления**, когда подчиненные выполняют разнохарактерные функции,

-3-7 чел.;

Для **среднего уровня управления**, когда подчиненные выполняют сходные функции,

-8-20 чел.;

Для **нижнего уровня управления**, когда подчиненные выполняют одинаковые функции,

-21-40 чел.

$$\mathbf{\text{Э}} = \frac{\mathbf{\text{П}}}{\mathbf{\text{З}}}$$

Где:

П – результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

З – затраты на управленческую деятельность, или объём использованных ресурсов (затратная составляющая).

$$\mathbf{\text{Э}}_{\mathbf{M}} = \frac{\mathbf{П}}{\mathbf{P}_y}$$

Где:

Э_М – результирующая менеджмента;

P_y – расходы на управление;

П – результат деятельности предприятия. В качестве его можно использовать тот или иной показатель деятельности (доходы, объём производства, товарооборот и др.) или конечный (финансовый) результат деятельности предприятия – чистую (нераспределенную) прибыль.

$$\mathbf{\text{Э}} = \frac{\mathbf{\text{П}}}{\mathbf{\text{Ку}}}$$

Где:

Эм – эффективность менеджмента;

П – результат деятельности предприятия;

Ку – численность административно-управленческого персонала (можно использовать только численность кадров управления).

$$\mathcal{E}_{\text{мд}} = \frac{\Pi_{\text{п}} - \Pi_{\text{б}}}{R_{\text{уп}} - R_{\text{уб}}}$$

Где:

$\Pi_{\text{п}}, \Pi_{\text{б}}$ - конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия соответственно в данном и базисном годах;

$R_{\text{уп}}, R_{\text{уб}}$ - расходы на управление соответственно в данном и базисных годах.

$$\Delta \mathcal{E} = \frac{(\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1) \cdot 100}{\mathcal{E}_2}$$

Где:

\mathcal{E}_1 и **\mathcal{E}_2** - экономическая эффективность управления предприятием соответственно в базисном и данном годах.

$$\mathcal{E}_{\text{И}} = \sqrt{H \cdot C \cdot E}$$

Где:

C - производительность труда;

H - рентабельность;

E - частный (затратный) показатель эффективности управления (отношение прибыли к расходам на содержание системы управления), называемый экономичностью системы управления.

$$E_{\text{п}} = \frac{\text{Э}_{\text{пр}}}{Z_{\text{у}}}$$

Где:

Эпр - годовая экономия за счет прироста прибыли;

$Z_{\text{у}}$ - суммарные годовые затраты на управление.

$$\text{Э}_{\text{ПР}} = \frac{A_2 - A_1}{A_1} \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} A_2$$

Где:

A1, A2 - годовой объем реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

C1, C2 - затраты на рубль реализуемой продукции соответственно до и после рационализации работ в управлении;

Π1 - прибыль от реализуемой продукции до внедрения рационализации работ в управлении.

$$\text{Э}_{\text{у}}^{\text{В}} = \frac{\text{О}_{\text{т.п}}}{\text{Ч}_{\text{у}}}$$

Где:

Отп. - годовой объем товарной (валовой) продукции;

Ч_у - среднесписочная численность управленческого персонала, чел.

$$K_1 = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{у}}}$$

Где:

$Ч_{\text{п}}$ - численность промышленно-производственного персонала.

$$K_2 = \frac{B_y}{B_{\Pi}}$$

Где:

B_y и **B_n** - фонды заработной платы соответственно работников управления и всего персонала организации.

$$K_3 = \frac{\Phi_y}{\Phi_{пр}}$$

Где:

Φ_y и $\Phi_{пр}$ - среднегодовая стоимость основных фондов соответственно системы управления и предприятия в целом.

$$K_{3П} = \frac{З_y}{O_{П}}$$

Где:

ОП - количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

$$K_4 = \frac{Z_y}{Z}$$

Где:

Z - общие затраты организации;

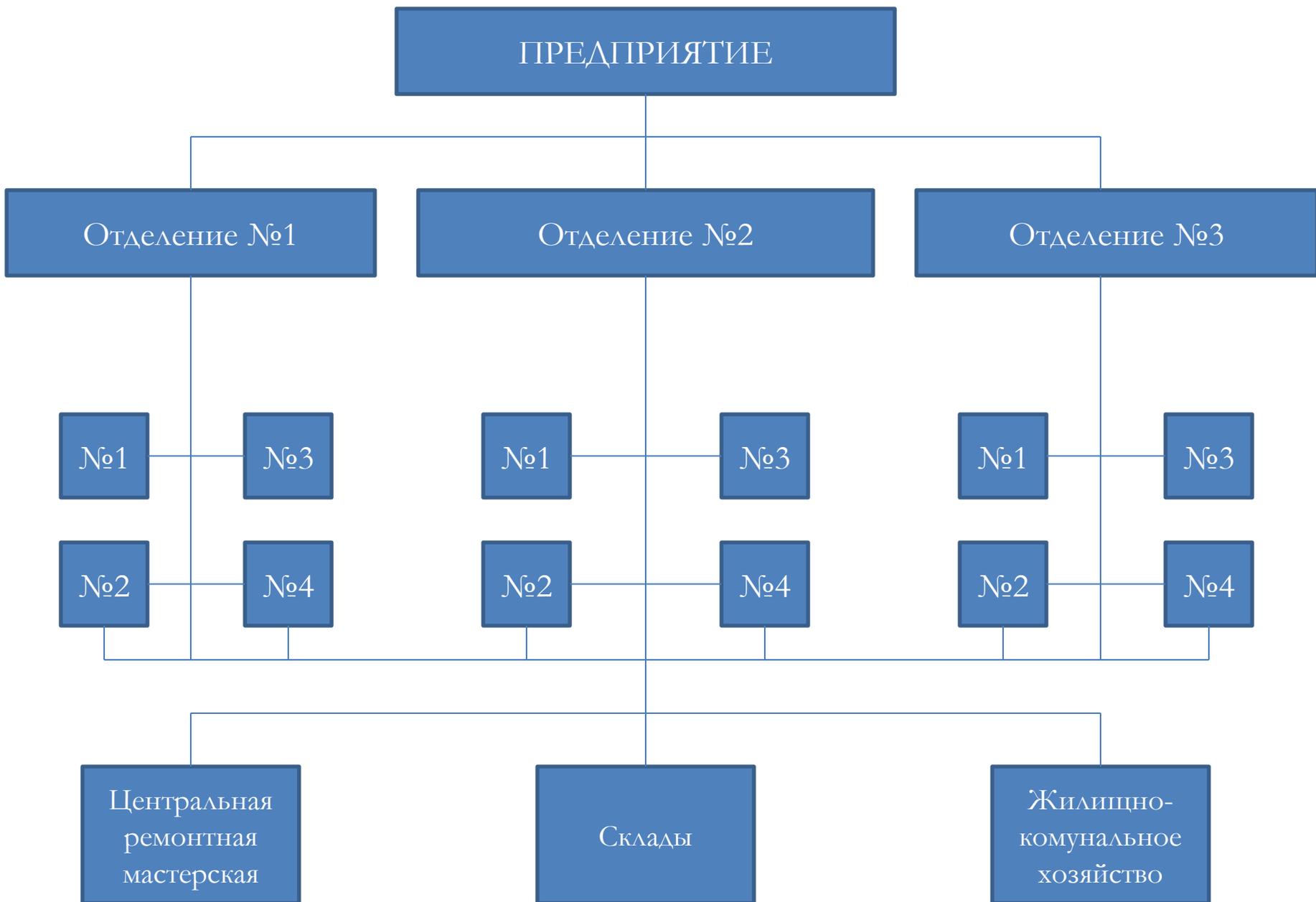
Z_y - затраты на управление.

Структуры управления

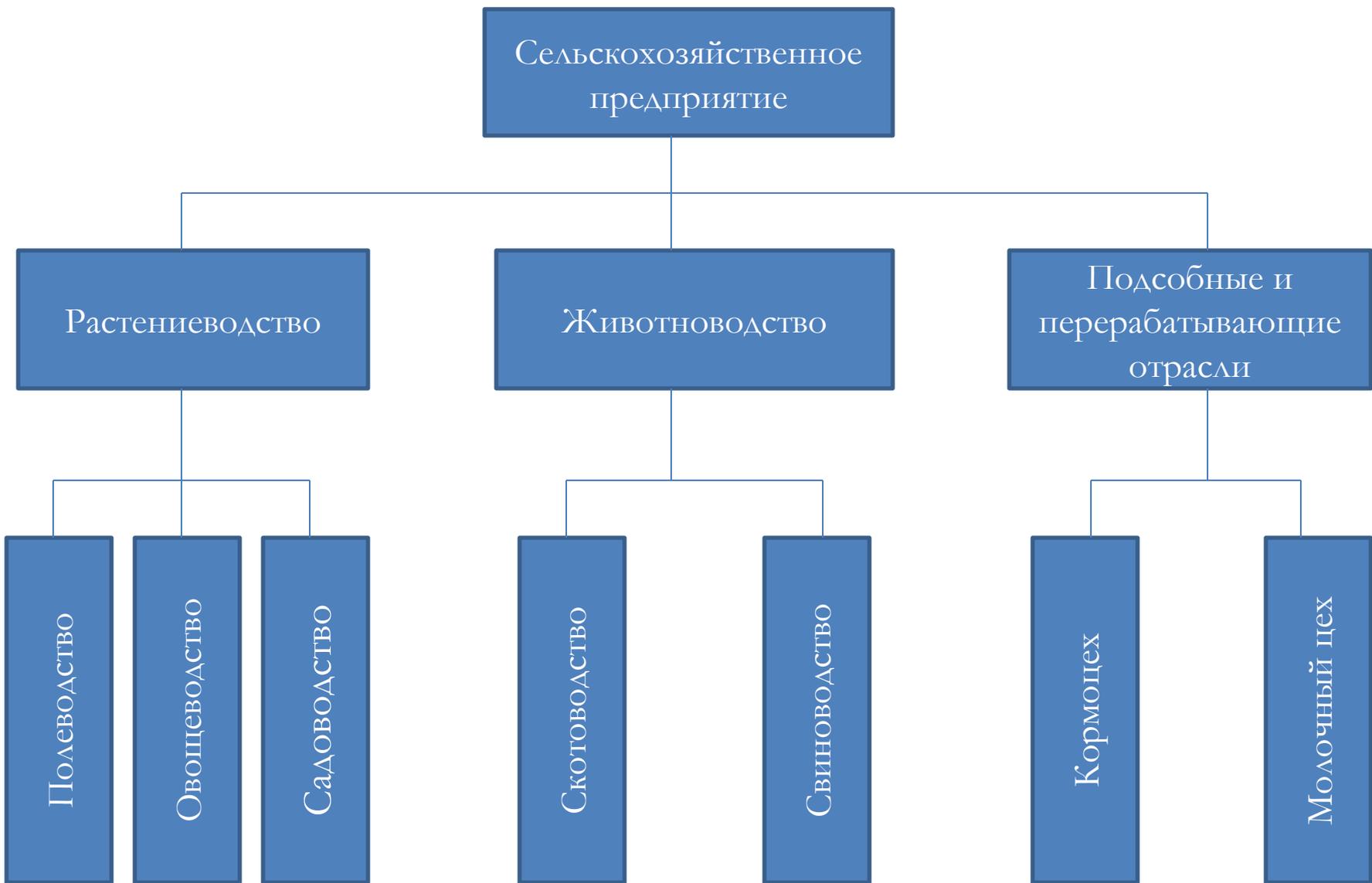
Взаимосвязь структур управления



Организационная структура предприятия



Производственная структура предприятия



Структура управления сельскохозяйственным предприятием

Руководитель предприятия

Бухгалтер

Экономист

Агроном

Зоотехник

Ветеринарный врач

Инженер

Прораб

Завхоз

Отделение №1

Отделение №2

Отделение №3

Отделение №4

Бригада №1

МТФ

Бригада №1

МТФ

Бригада №1

МТФ

Бригада №1

МТФ

Бригада №2

МТФ

Бригада №2

МТФ

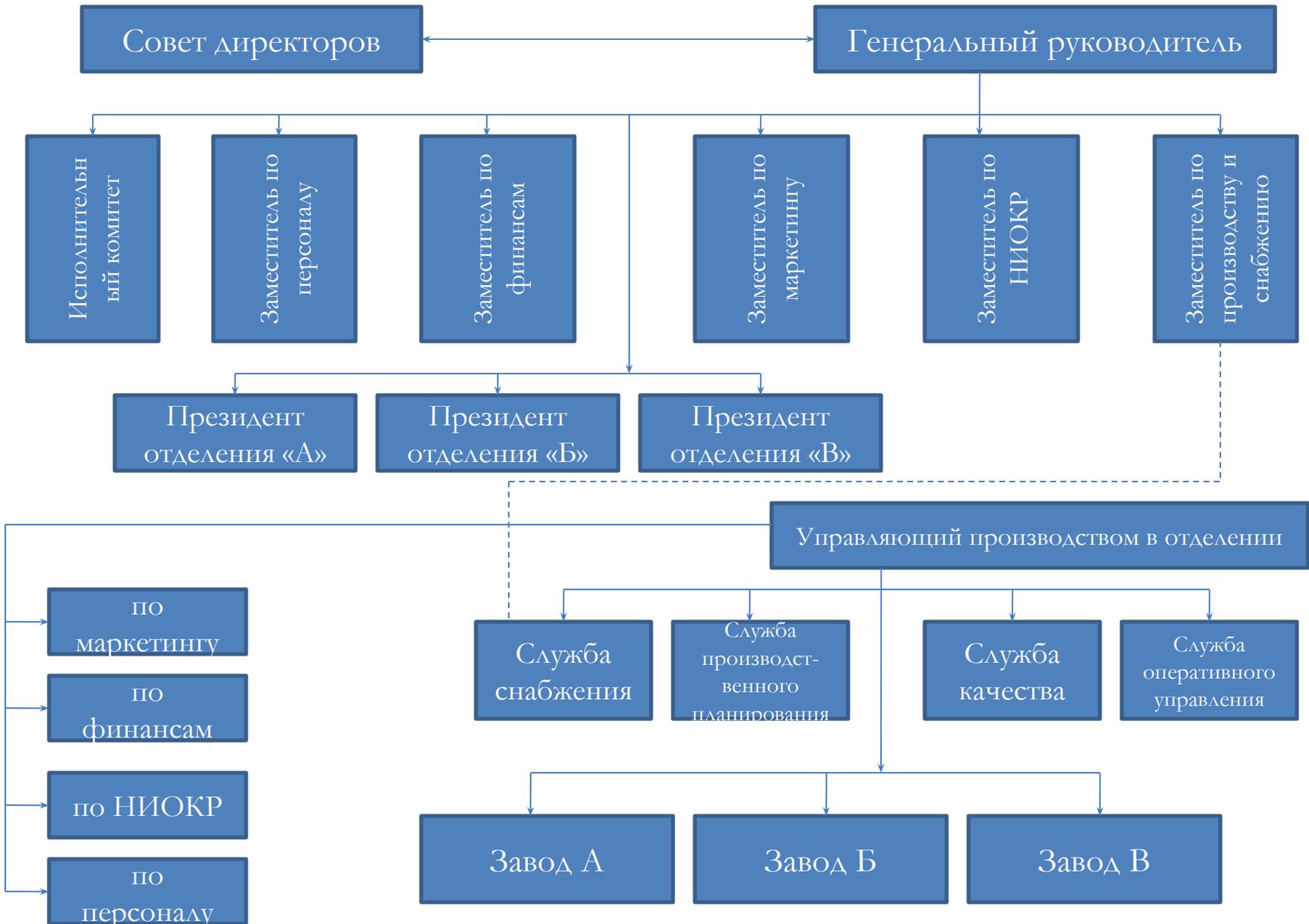
Бригада №2

МТФ

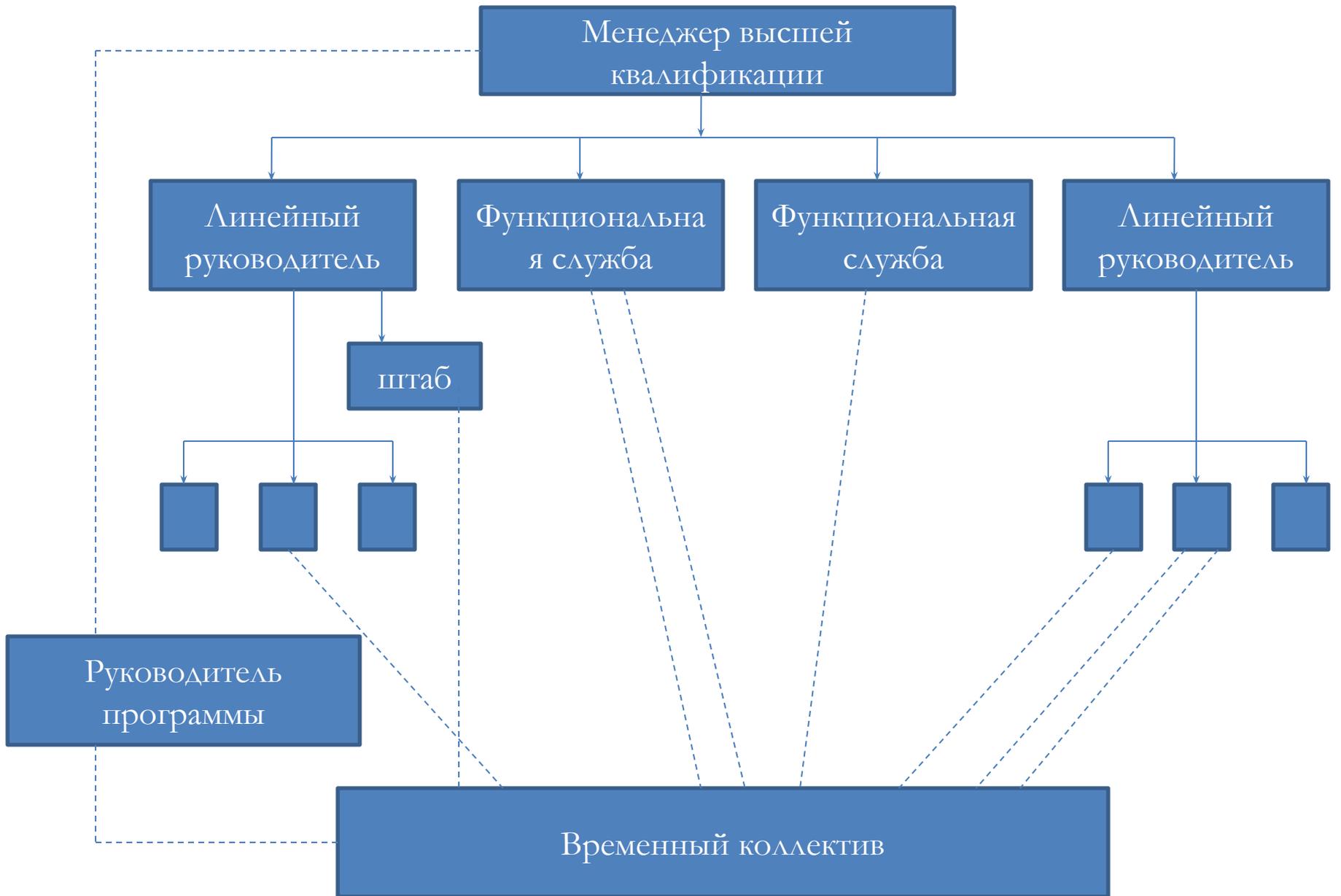
Бригада №2

МТФ

Дивизиональная структура управления



Структура управления с программно-целевой группой



Матричная структура организации

Общая функциональная часть организации
(кадры, финансы, планирование, снабжение,
сбыт, маркетинг)

Руководитель

координатор

Руководитель
НИОКР

Руководитель
проектных групп

Руководитель
технологическ-
их групп

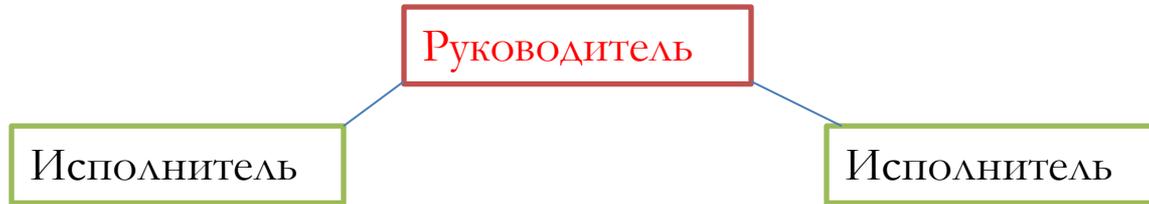
Руководитель
производствен-
ных групп

Руководитель
Проекта «А»

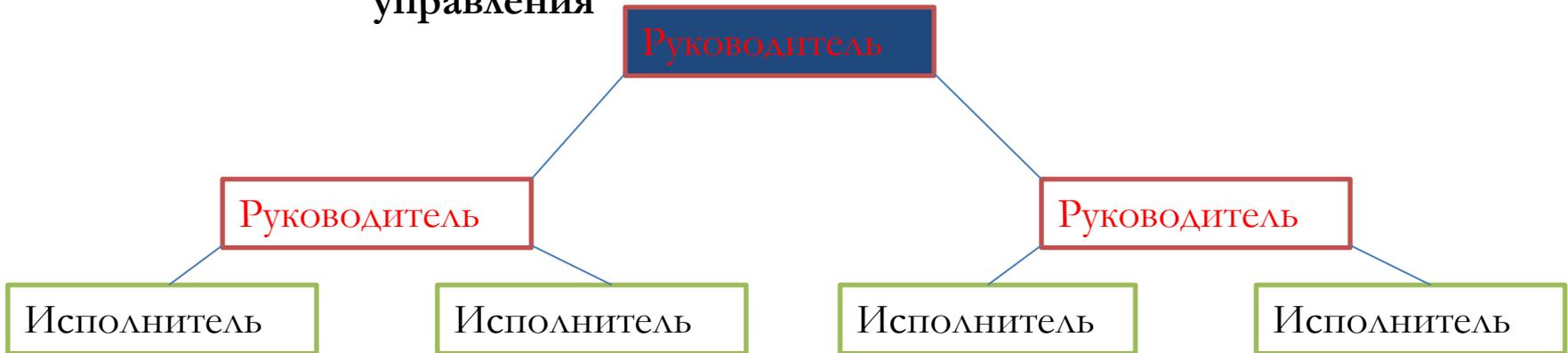
Руководитель
проекта «Б»

Руководитель
проекта «В»

Простая линейная структура управления



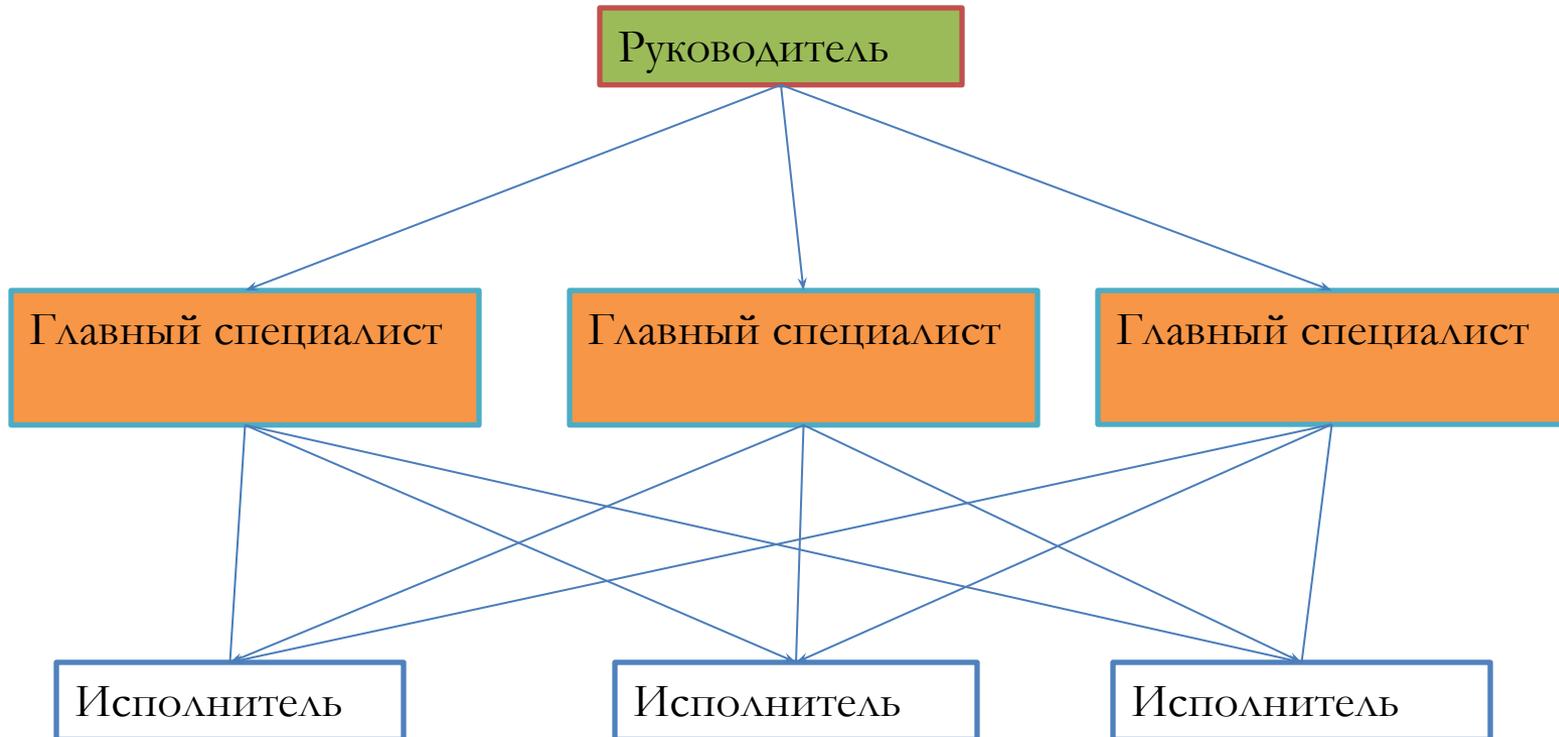
Сложная линейная структура управления



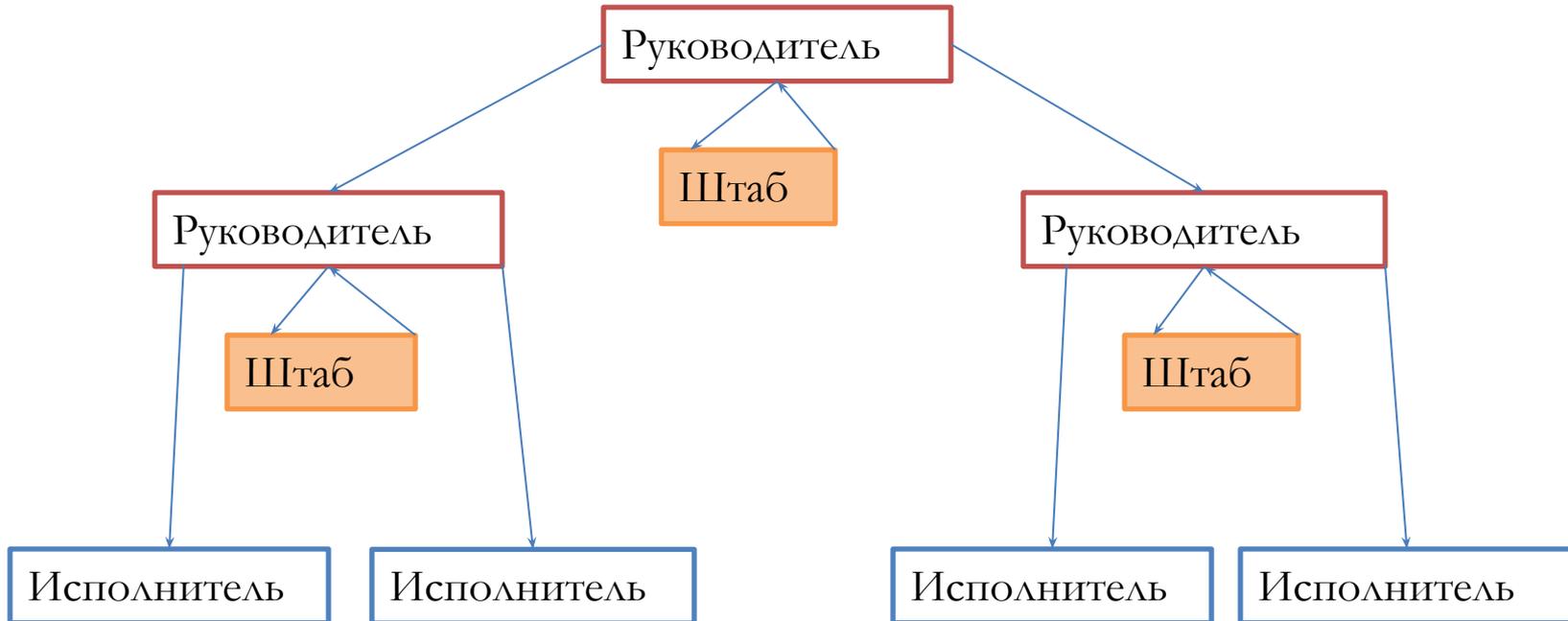
Характеристики линейно- функциональной и дивизиональной структур

Линейно-функциональной структура управления	Дивизиональная структура управления
Стабильность (наиболее эффективна в стабильной среде)	Гибкость (наиболее эффективна в динамической среде)
Экономия на управленческих расходах	Большие управленческие расходы
Быстрое решение простых проблем, находящиеся в компетенции одной службы	Быстрое решение сложных проблем
Ориентация на стабильную технологию и сложившийся рынок	Ориентация на новые рынки
Ориентация на ценовую конкуренцию	Ориентация на неценовую конкуренцию

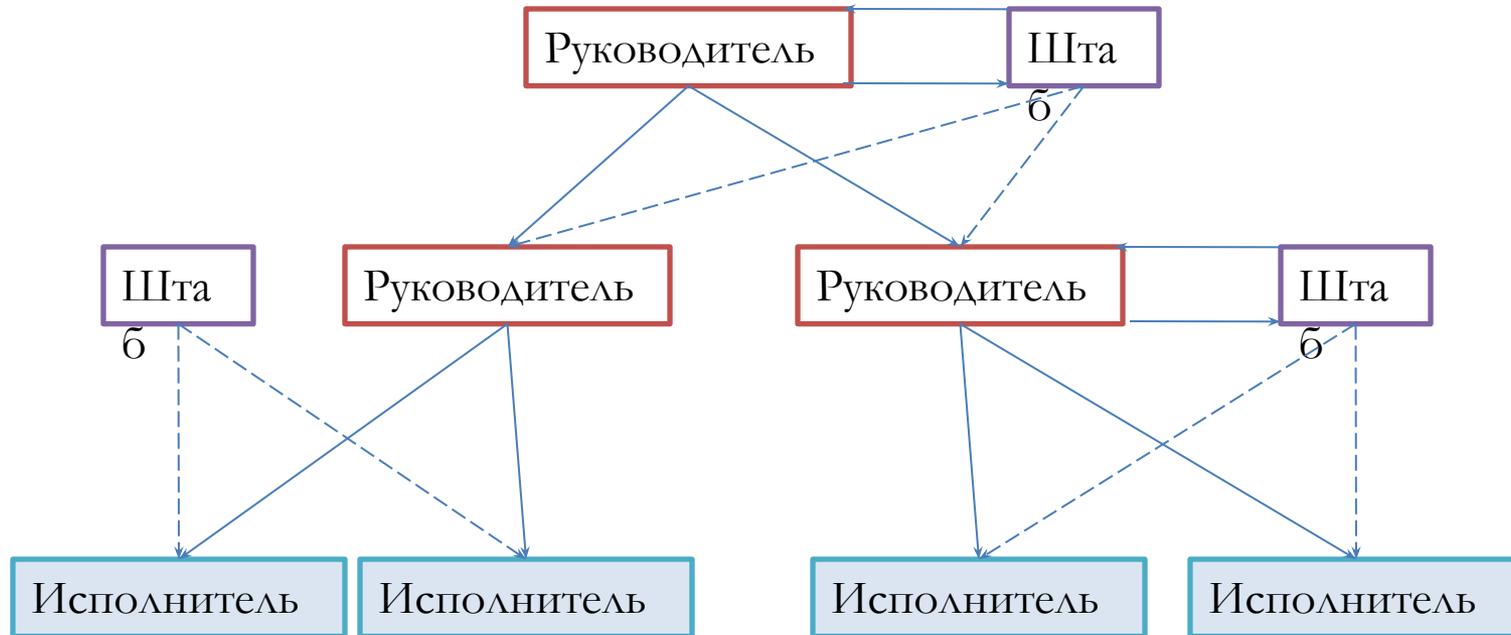
Функциональная структура управления



Линейно-штабная структура управления

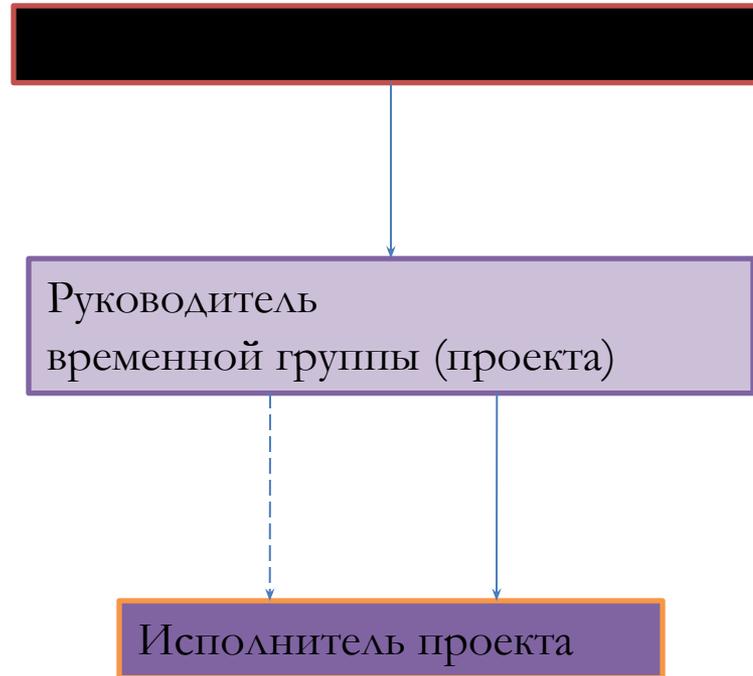


Функциональная структура управления



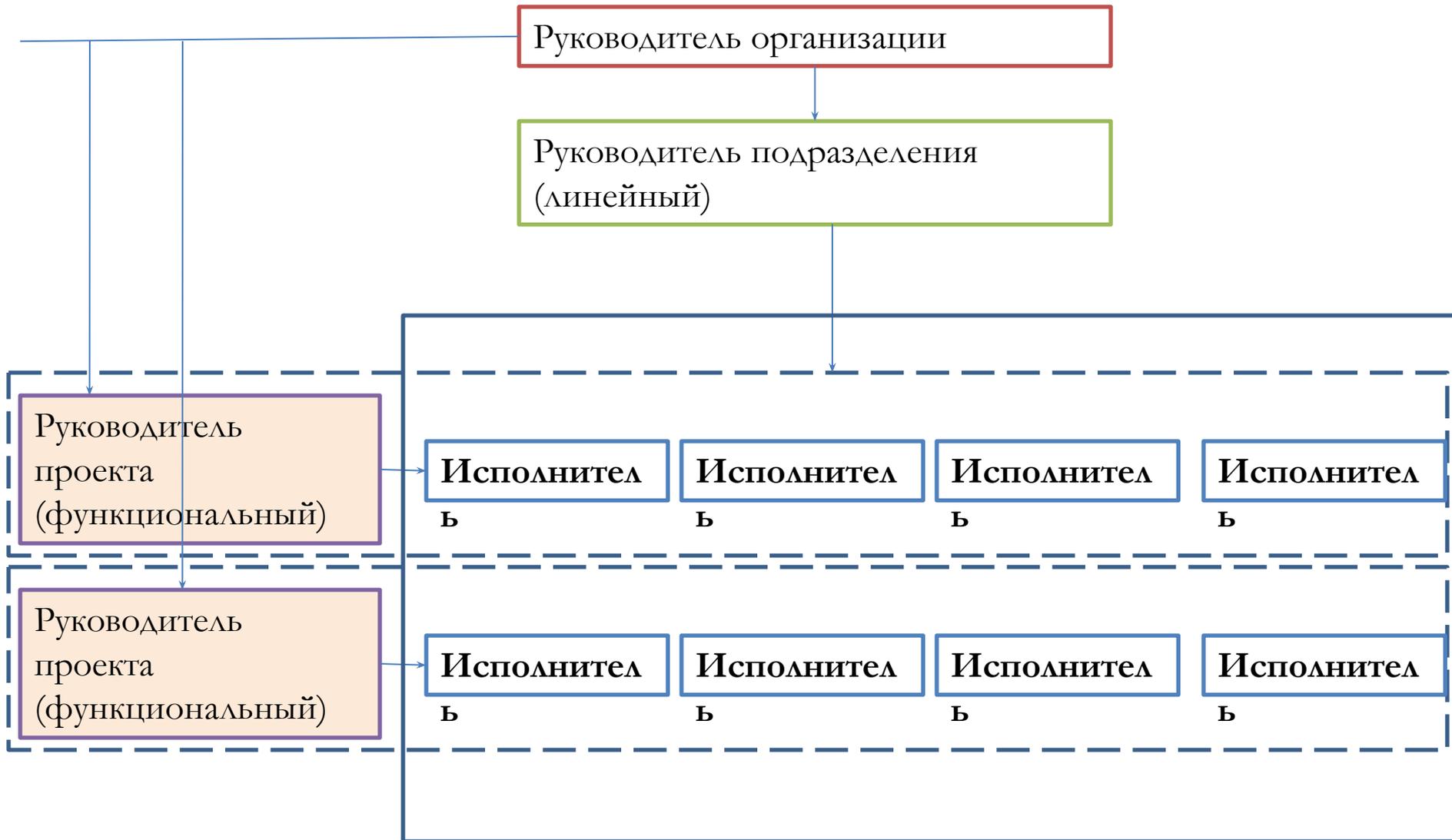
-----> функциональные полномочия штаба

Проектно-матричная структура управления



**функциональные полномочия
штаба**

Функционально-матричная структура управления

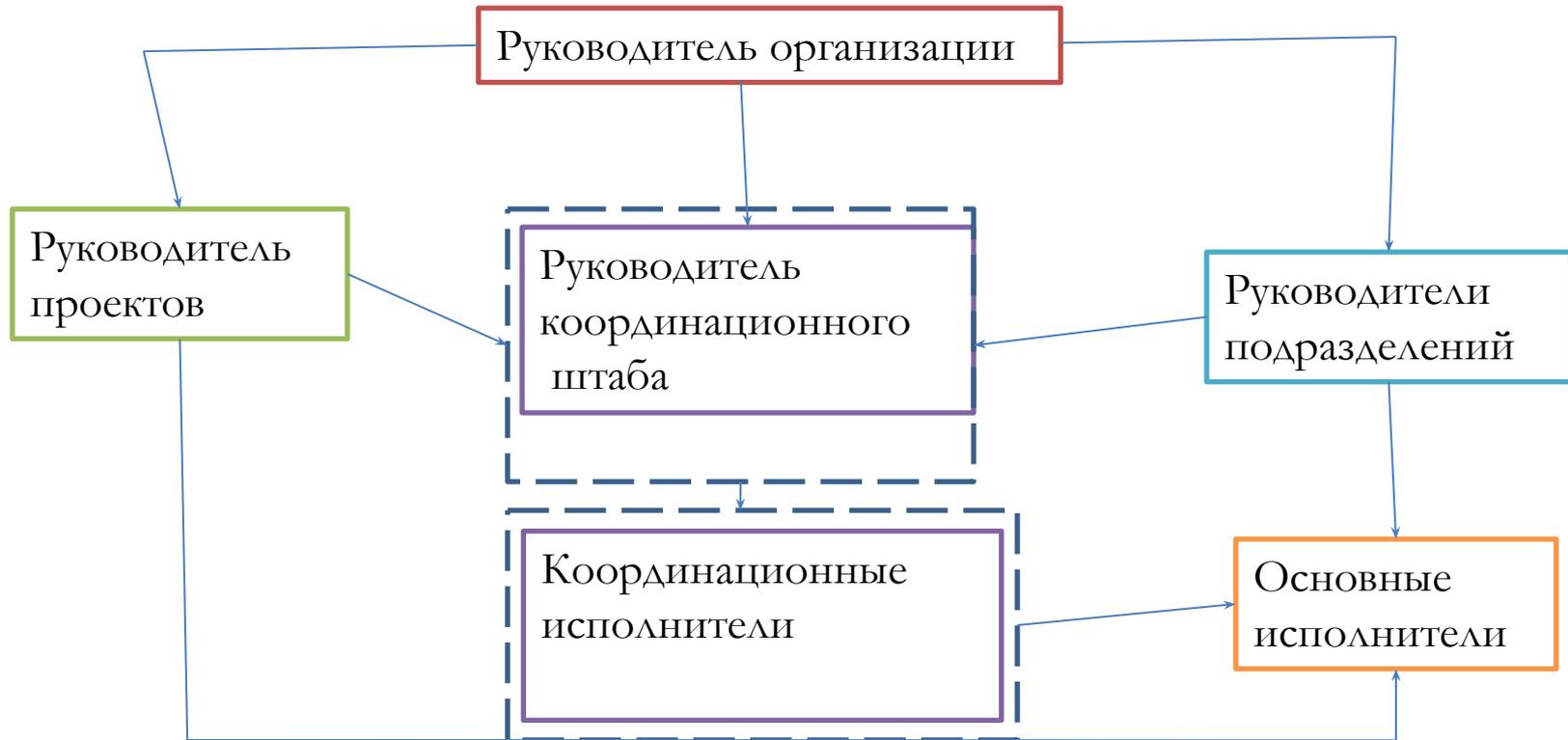


граница проектной группы



граница подразделения

Матрично-штабная структура управления



Стратегическое управление: содержание и основные характеристики

Стратегия – это тот образ организации, описываемый в качественных и количественных параметрах, какого мы хотим достичь, и те действия в их определенной последовательности, которые – при их совершении в реальном режиме – позволяет организации стать в действительности более конкурентоспособной.

Процесс разработки стратегии включает:

- 1) определение корпоративной миссии;
- 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей;
- 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

1. Используя стратегический подход, менеджер формирует видение того, что представляет собой текущее состояние объекта управления в текущих условиях среды обитания такого объекта, фиксирует видение прообраза такого объекта управления в изменившихся условиях внешней среды.
2. При такого рода рассуждениях менеджер избирает эффективный тип стратегий, т.е. конкретной формы взаимодействия организации с окружающей ее средой.
3. Законченность мыслительной деятельности подобного типа позволяет ему осуществлять стратегическое управление процессом взаимодействия его организации с внешней средой через предварительную детализацию избранного типа стратегии, т. е. через стратегическое планирование.

Этапы формирования стратегии предприятия

Анализ окружающей среды и прогнозирование изменения основных факторов

Внешняя среда:

1. влияние государственной политики;
2. выявление отношений между объемами продаж и экономическими и социальными индикаторами развития;
3. оценка появления и использования новых технологий;
4. оценка новых конкурентных возможностей.

Внутренняя среда:

1. финансовое положение;
2. специализация;
3. эффективность управления;
4. технология;
5. обеспеченность и эффективность использования основных производственных фондов;
6. обеспеченность и эффективность использования трудовых ресурсов;
7. маркетинг.

Прогноз факторов:

1. государственная политика в отношении конкретных отраслей АПК;
2. соотношение между затратами и ценами на определенные виды продукции;
3. появление на рынке новых продуктов и технологий;
4. оценка степени риска.

Первый этап формирования стратегии предприятия

Определение общего направления развития



Видение общего направления развития

Миссия



Цели

Источник развития



Ориентир направленности



Формирование главных организационных задач

Второй этап формирования стратегии предприятия

Стратегический анализ



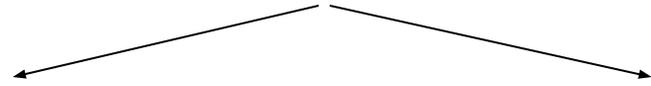
Сравнение намеченных организацией ориентиров и реализация возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними с помощью различных моделей и методов



Определение стратегических альтернатив

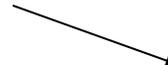
Основные этапы стратегического анализа

Конкурентный анализ



Оценка конкурентных сил

Формулирование конкурентных стратегий



Стратегическое решение

Основные этапы конкурентного анализа

Разработка стратегического плана

1. Анализ перспектив развития

- Тенденции развития

2. Анализ позиций на рынке

- Определение конкурентоспособности
- Мероприятия повышения результатов

3. Формулирование (выбор) стратегии

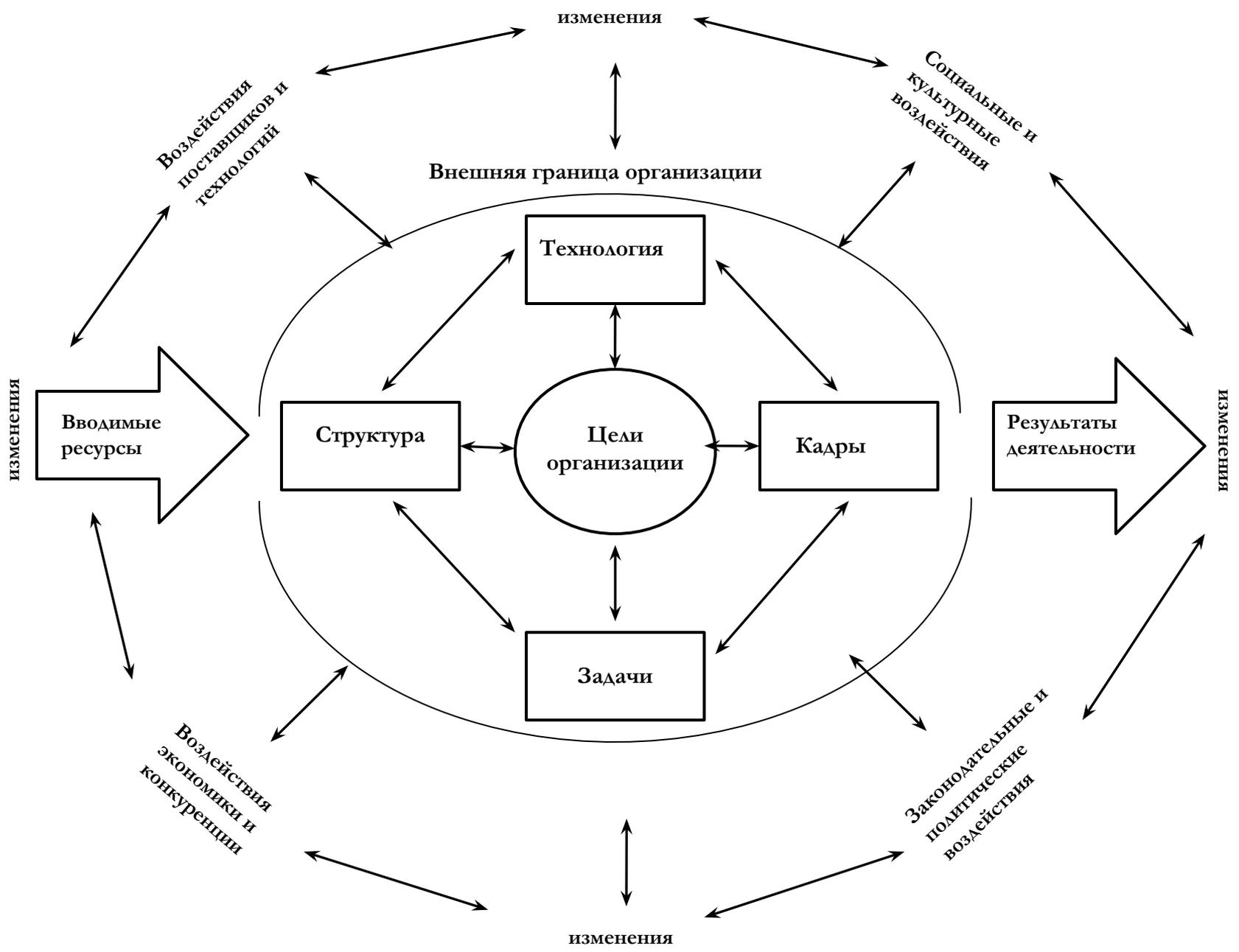
- Определение приоритетов
- Определение ресурсов

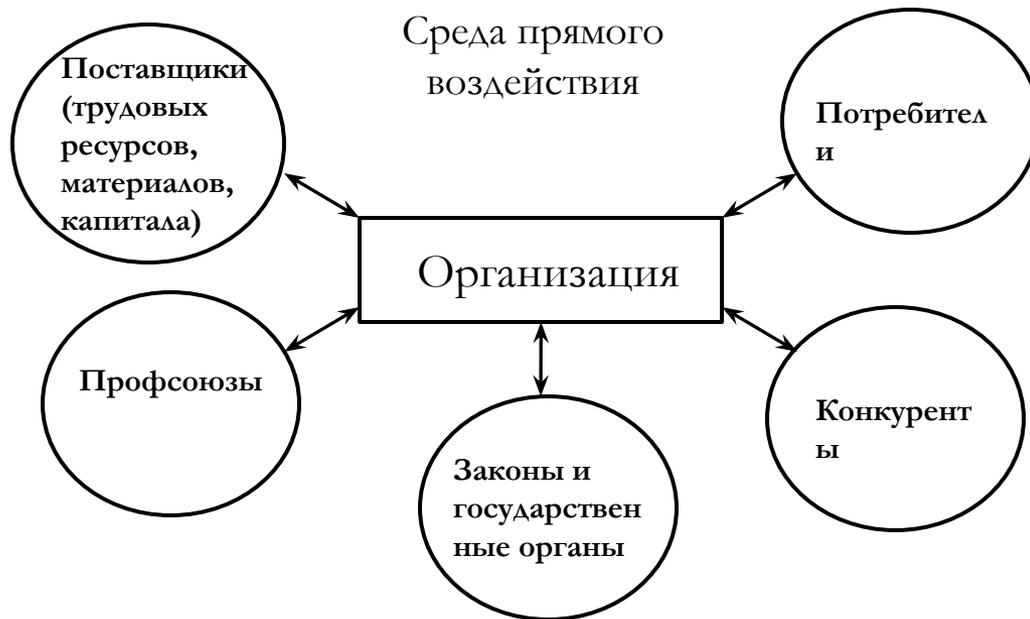
4. Анализ направлений деятельности

- Диверсификация видов деятельности
- Поиск новых видов деятельности

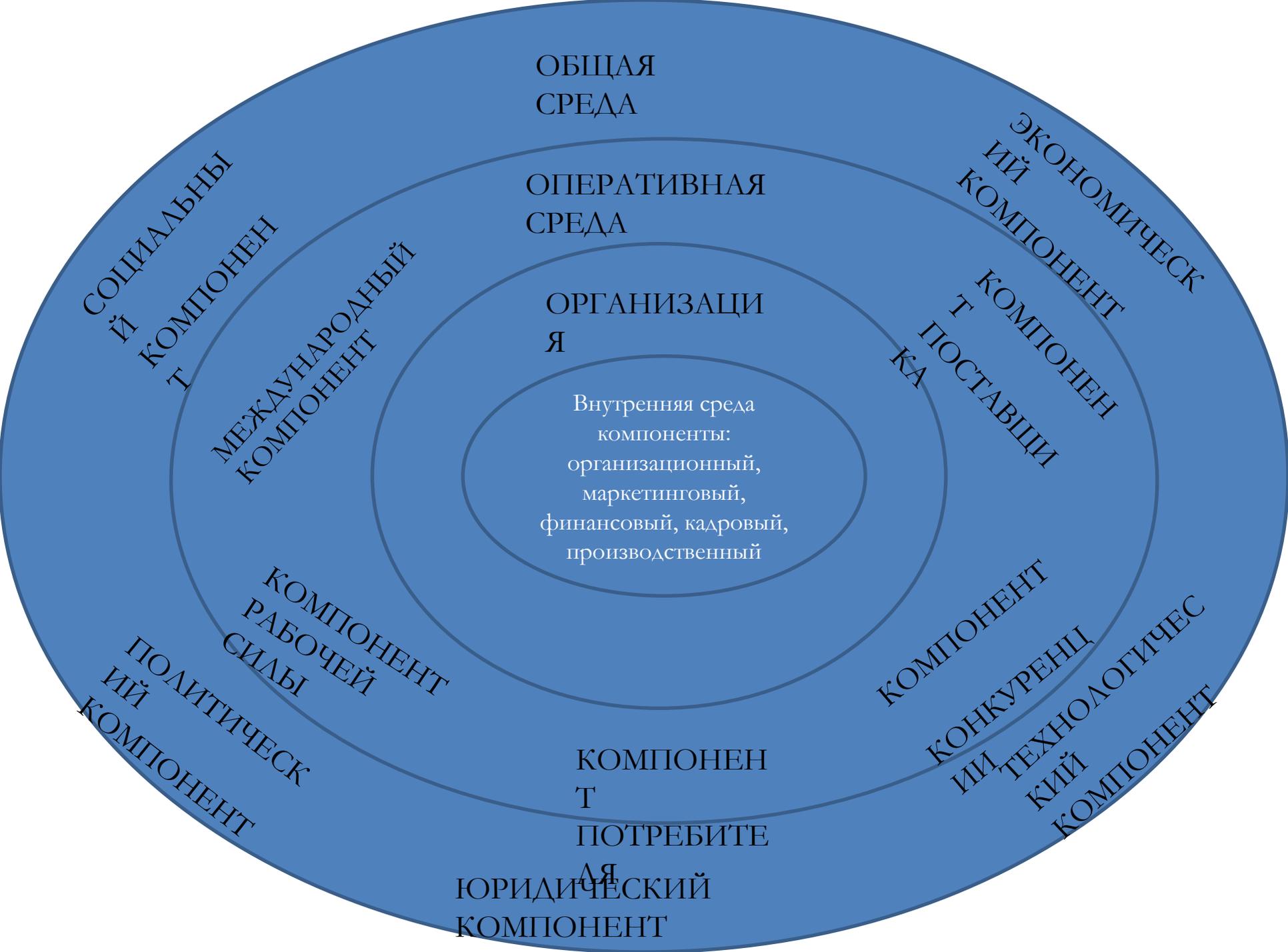
Предвидение возможных изменений и приспособление к ним

Основные мероприятия при разработке стратегического плана



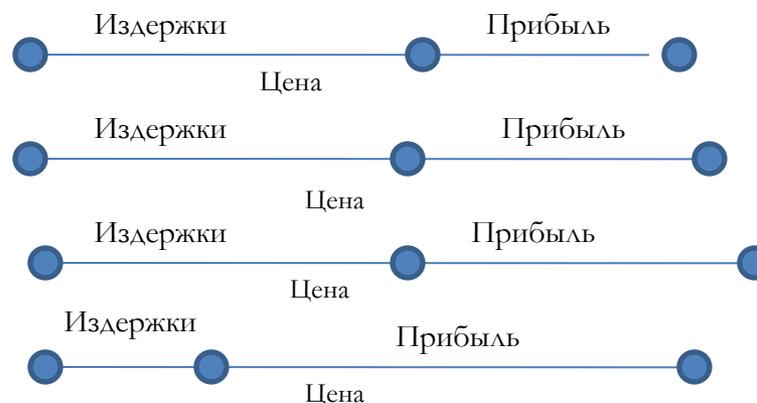


Уровни окружающей среды организации и их компоненты



Базовые стратегии (мировая практика)

Чем ниже издержки по производству товара (продукта, услуги), реализуемого по одной и той же цене, тем выше получаемая прибыль. При этом весьма важным условием считается закрепление в сознании потребителя представления, что результат вашей производительной деятельности как минимум не выделяется более низкими потребительскими свойствами — он должен восприниматься хотя бы как стандартный на фоне однотипных товаров.



Стратегия издержек: различные варианты

Основные базовые виды стратегий	Объект применения	Основные конкурентные стратегии
1	2	3
1. Стратегия выхода из кризиса	Финансовые результаты, издержки производства, менеджмент, специализация, объемы производства	1. Стратегия достижения предприятием уровня безубыточности; 2. Стратегия снижения производственно-финансового риска; 3. Стратегия снижения вероятности банкротства; 4. Стратегия стабилизации дохода в условиях меняющейся среды хозяйствования; 5. Стратегия использования эффективного менеджмента на основе сочетания различных методов управления и т. д.
2. Стратегия минимизации издержек	Производственные и коммерческие затраты, финансовые результаты	1. Стратегия сокращения издержек производства и реализации основных видов продукции; 2. Стратегия экономии на затратах по реализации; 3. Стратегия рационализации используемой технологии и т. д.
3. Стратегия увеличения прибыли	Издержки, потенциал предприятий, качество, финансовые результаты	1. Стратегия увеличение массы прибыли; 2. Стратегия получения максимальной прибыли от различных видов деятельности; 3. Стратегия эффективного использования производственно-финансового потенциала; 4. Стратегия определения оптимальной специализации в изменяющихся условиях хозяйствования; 5. Стратегия повышения качества продукции и т. д.
4. Стратегия интеграции и кооперации	Рынки сбыта, организационно-правовая форма, финансовые результаты	1. Стратегия стабилизации реализации за счет наличия постоянных рынков сбыта; 2. Стратегия создания ассоциаций и союзов с другими сельскохозяйственными предприятиями; 3. Стратегия образования финансово-промышленных групп и холдингов с предприятиями АПК и (или) финансовыми учреждениями и т. д.
1	2	3
5. Стратегия диверсификации производства	Расширение видов деятельности, рост финансовой устойчивости предприятия	1. Стратегия развития подсобных производств; 2. Стратегия оказания платных услуг населению; 3. Стратегия увеличения ассортимента за счет создания новых типов продукции и т. д.
6. Стратегия роста	Увеличение объемов производства и ассортимента выпускаемой продукции, увеличение доли рынка	1. Стратегия развития дополнительных видов производств, в т. ч. малой переработки продукции; 2. Стратегия увеличения объемов производства; 3. Стратегия поглощения других хозяйствующих субъектов и т. д.
7. Стратегия сокращения	Уменьшение объемов производства определенной продукции	1. Стратегия отказа от убыточных видов деятельности; 2. Стратегия продажи части бизнеса; 3. Стратегия уменьшения объемов производства и т. д.
8. Стратегия социального развития	Персонал предприятия, условия труда, оплата труда	1. Стратегия создания благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников; 2. Стратегия достижения достойного уровня оплаты труда работников предприятия; 3. Стратегия создания условий для всестороннего развития личности работников и т. д.

9. Комбинирование стратегий (сочетание нескольких видов, приведенных выше)

Принципы управления

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

Теоретическое формулирование принципов управления относится к началу XX в. и было проведено Ф. У. Тейлором, Г. Фордом, Г. Эмерсоном, А. Файолем, которые предложили такие принципы, как специализация и разделение труда, полномочия, естественность, дисциплина и справедливые санкции, единоначалие, единство действий, подчиненность личных интересов, справедливое вознаграждение персонала за труд, централизация управления, порядок на рабочем месте, инициатива и поощрение работающих и др.

Основные принципы управления представлены в следующей таблице.

Современные принципы менеджмента

Подход	Краткое содержание
<i>Мотивация</i>	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности работой
<i>Ответственность</i>	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
<i>Саморазвитие</i>	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности
<i>Коммуникативность</i>	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
<i>Деловое партнерство</i>	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами
<i>Перспективность</i>	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом

Управленческие решения

Управленческое решение – акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы. Это заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей.

Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль. Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений.

Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Основные этапы разработки управленческих решений представлены на следующем рисунке.



Методы управления

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

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута".

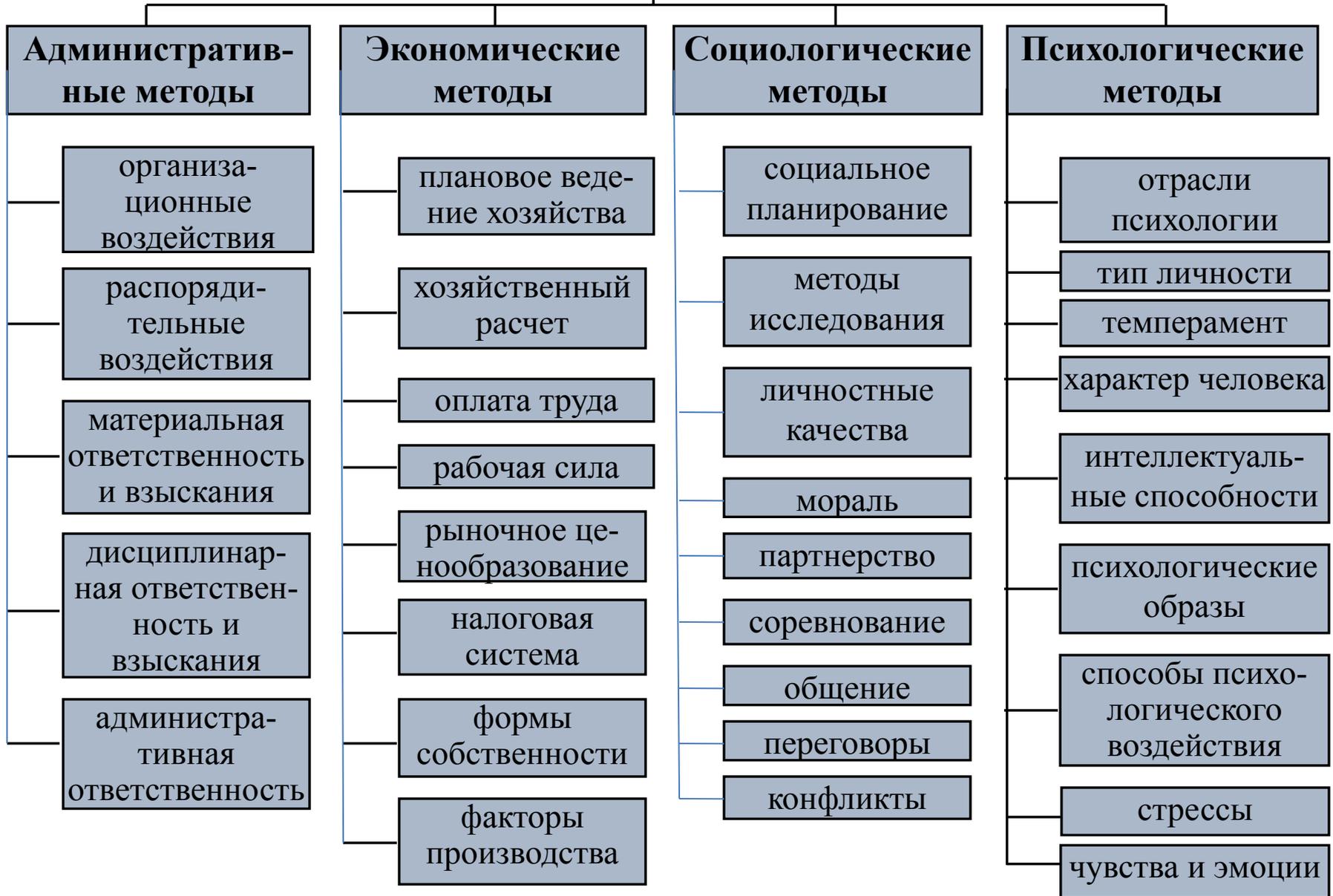
Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов, известны как "метод пряника".

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как "метод убеждения". В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовать эффективные коммуникации и привлекать совокупность различных методов управления, которые позволяют учесть "чужие ошибки" и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач.

Классификация методов управления представлена на следующем рисунке.

Методы управления



Информация управления

Информация управления – совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей сообщений. Информация, передаваемая устным, письменным, аудиовизуальным и электронным способом по различным каналам связи и используемая персоналом для выработки управленческого решения. В сфере управления наибольшее распространение получили документальные и электронные формы представления информации.

Ценность информации определяется комплексным вероятностным показателем $Q(\tau)$ как функция вероятностей поступления информации (P_c), полноты информации (P_n) и ее достоверности (P_d) по формуле:

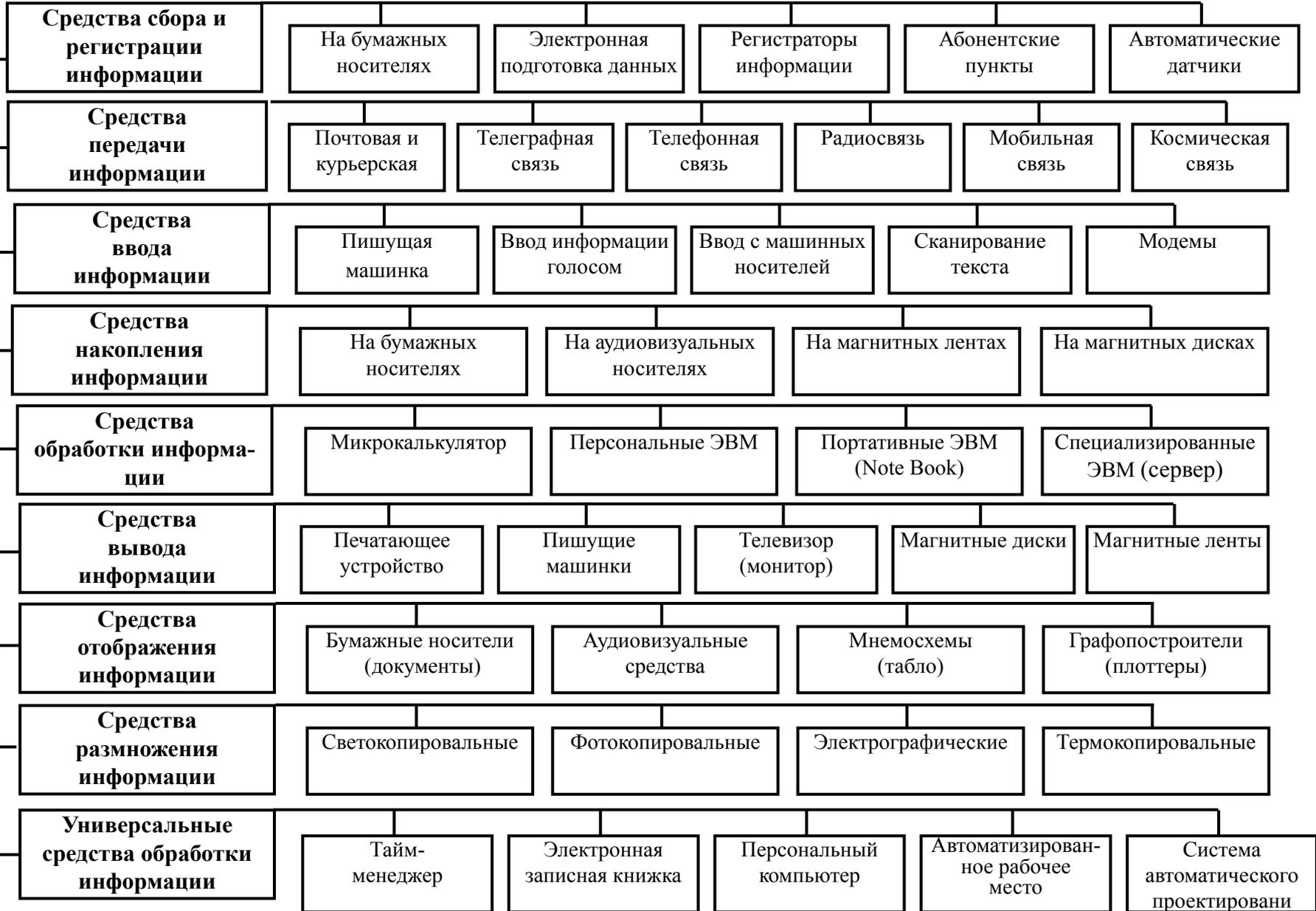
$$Q(\tau) = P_c \times P_n \times P_d.$$

Классификация информации представлена на следующем рисунке.

Информация управления



ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ



13. Процесс (технология) управления управления

Процесс (технология) управления имеет два самостоятельных значения:

- как наука (раздел менеджмента), которая изучает алгоритмы переработки информации и выработки решений, осуществляемых персоналом с помощью технических средств;

- как технология, представляющая собой целенаправленную последовательность операций управления, результатом которых является принятое и реализованное решение.

Процесс (технология) управления моделируется с помощью сетевого графика процесса управления, оперограммы и органиграммы решения задач и технологических карт процесса управления. Различают основные разновидности моделей технологии управления.