|  |  |
| --- | --- |
|  | **2013** |
|  | СРС №2  [Введите имя автора] |

|  |
| --- |
| **[Менеджмент]** |
|  |

**Современные методы управления в рыночной экономике**

**План:**

**1. Экономические методы**

**1.2 Примеры экономического метода, на** современном высокоавтоматизированном предприятие нефтехимического комплекса Беларуси ОАО «Гродно Азот».

**2. Административные (организационно-распорядительные) методы управления.**

**2.2 Примеры административного метода, на электромашиностроительном заводе ОАО «ЛЕПСЕ» (г. Киров)**

**3. Психологические методы**

**3.2 Примеры психологического метода, на муниципально унитарном предприятие «Пассажирская транспортная компания ООО «СимСитиТранс» города Симферополя.**

**Введение**

**Методы управления** являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие [**метод**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4) происходит от греческого слова [μέθοδος](http://ru.wiktionary.org/wiki/el:%CE%BC%CE%AD%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%82" \o "wikt:el:μέθοδος) и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности[[1]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-1). Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.

**Средства управления** — это то, с помощью чего можно управлять, а **методы** — это способы использования средств управления. **Методы управления** — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Выбор того или иного метода управления зависит от определения, осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления. Также, немаловажное значение имеют различные внешние факторы: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и т. п.

**Экономические методы**

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т. п.) организовать эффективное управление производством. В основе данных методов лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также стимулирующих сотрудников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия. [[2]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-2)

Использование экономических методов побуждает более эффективно проявляться обратные связи, что положительным образом сказывается на функции контроля. Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, позволяет сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу. Экономические методы управления отражают социально-экономическую природу компании и способствуют ее развитию в современных рыночных условиях производства. Среди этих методов важное место занимает хозяйственный расчет.

**Ценовая политика**

В действительности в ценах отображаются все аспекты экономической деятельности организации. [Ценообразование](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5) включает в себя, во-первых, регулирующие факторы, во- вторых, — рыночная конкуренция. В мире используют две категории цен: публикуемыми и расчетными.

**Расчетные** (договорные) цены — цены сложного промышленного оборудования или нестандартной продукции.

Наиболее распространенные среди **публикуемых цен** — прейскурантные. Фирмы выпускают под своим товарным знаком прейскурант на стандартную продукцию потребительского товара массового спроса. Компании, направленные на сбыт продукции производят продажу по установленным цена или ценам экспорта (импорта), а получение прибыли достигается за счет скидок с цен, установленного прейскурантом, или за счет разницы цен между прейскурантными и экспортными (импортными) ценами. Свои прейскуранты могут создавать и выпускать еще и лицензиаты, которые продают товары под своим товарным знаком или же под знаком фирмы, у которой была приобретена лицензия. **Расчетные цены** относительно стабильны. Их отличие — единый уровень на одинаковую продукцию. Существуют разные методы для установления цены и определения структуры цены. Наиболее известный способ установления цены - **«целевой» метод** ценообразования по принципу **«полезных издержек»**, суть его в том, что цену получаем при сложении целевой нормы прибыли и издержек производства.

**Финансовая политика**

В концентрированном виде, финансовая политика любой фирмы, отражает влияние многих внутренних и внешних факторов. Включает в себя все аспекты экономической деятельности — производственный, научно — технический, материально — технического снабжения, сбыт. Она отражает выявление источников финансового ресурса и его распределения между подразделениями; распределение (перераспределение) прибыли; кредитование и финансирование различных подразделений; характер и структуру внутрифирменных финансовых операций. **Гибкость этой политики** обусловлена приспособлением к денежному рынку, валютному курсу и налоговому законодательству. Внутрифирменные денежные потоки регулируются с помощью финансов и расчеты осуществляются централизованным путем.

Финансовые методы управления *включают в себя* основные подходы к распределению (перераспределению) прибыли: во-первых, вся прибыль сосредоточена в центральном подразделении управления организацией, во- вторых, прибыль распределяется по подразделениям с особыми правами ее использования.

К внешним источникам финансирования можно отнести кредиты и займы, а также формирование акционерного капитала и продажа акций. **Главным принципом** является самофинансирование, то есть использование внутренних источников. На втором месте выступает использование заемных финансовых средств от коммерческих организаций, специализированных региональных и международных инвесторов, международных банков. Обычно, займы и кредиты получает центральное звено организация, а затем уже распределяет их между предприятиями и подразделениями.

**Пример экономического метода, на** современном высокоавтоматизированном предприятие нефтехимического комплекса Беларуси ОАО «Гродно Азот».

Несмотря на коренные изменения, внесенные в систему ценообразования в связи с ее либерализацией на ОАО «Гродно Азот» калькуляционный метод формирования цен остается основным, так как цена должна обеспечить покрытие всех затрат и сверх того - получение прибыли.

На предприятии предварительно рассчитывается две цены каждого товара, производство которого предусматривается в планируемом периоде: продажная, обеспечивающая нормальные условия воспроизводства, и минимальная, компенсирующая предприятию затраты при минимуме прибыли.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |

Для определения нижнего предела рассчитывается минимальная цена, при данном уровне коммерческой себестоимости единицы продукции (906 тыс. руб.), которая отличается от предполагаемой продажной цены (1040 тыс. руб.), поскольку в нее заложена минимальная прибыль, объективно необходимая для поддержания жизнеспособности предприятия. Всегда существуют объективно необходимые расходы, источником которых является прибыль: некоторые виды налогов, расходы на содержание социально-бытовых объектов и др. Предположим, коммерческая себестоимость всей продукции предприятия по расчетам на предстоящий год равна 6178 млн. руб., а минимально необходимые расходы из прибыли - 557 млн. руб. Тогда минимальная рентабельность продукции составит не 25%, а 9%:

557\*100 / 6178 = 9%

Соответственно минимальная отпускная цена единицы продукции будет равняться 906 тыс. руб.

Таким образом, если условия реализации требуют снижения цены по сравнению с предполагаемым, то диапазон для маневра составляет при реализации в оптовых ценах 113 тыс. руб. (881 -768), а при реализации по отпускным ценам с НДС - 134 руб. (1040 - 906). Конечно, иногда складываются обстоятельства, вынуждающие предприятие продавать свою продукцию ниже себестоимости.

Рассчитанная цена утверждается директором предприятия. Период действия цены - 1 месяц.

Наиболее глобальной проблемой является высокий уровень сырьевых и топливно-энергетических затрат на производство продукции, что соответственно снижает конкурентоспособность предприятия.

Анализ имеющихся технологических резервов повышения эффективности производства и соответственно конкурентоспособности в отрасли показывает, что значительная часть производственного потенциала отрасли характеризуется низким техническим уровнем, неудовлетворительными параметрами ресурсосбережения, не обеспечивающих необходимых предпосылок для выпуска конкурентоспособной продукции. Качество продукции не отвечает требованиям мировых стандартов.

Средняя энергоемкость и материалоемкость единицы продукции в 1,5-2 раза выше, чем в ведущих странах, на 20-50% выше потребление технологической и оборотной воды.

Продукция отрасли характеризуется повышенным сырьевым и энергетическим индексом. В структуре себестоимости удельный вес сырья, материалов и энергоресурсов составляет около 70%.

Поэтому проблема использования сырья и ресурсосбережения приобретает особую значимость, как фактор определенной компенсации опережающих темпов роста цен и тарифов на продукцию естественных монополий.

**Административные (организационно-распорядительные) методы управления.**

Административные методы управления – это совокупность способов и средств воздействия на персонал, основанных на власти и дисциплине. Главная особенность — прямое воздействие на объект и поведение исполнителей в определенной обстановке. Формой выражения являются распоряжения и приказы вышестоящего органа, которые носят обязательный характер для нижестоящего. Основанные на чётком разграничении прав, ответственности и обязанностей управляющего органа, которые закреплены в положениях структурных подразделений, инструкциях и функциональных обязанностях должностных лиц.

**Организационно-распорядительный метод** — оперативное воздействие на производственный процесс, с одной стороны, принятие перспективных и эффективных решений по усовершенствованию системы управления и производства, с другой стороны. Для классификации этих методов более рациональным и приемлемым считается деление на три группы: организационно-стабилизирующие, дисциплинарные и распорядительные.

Организационно-стабилизирующее воздействие выполняется:

При организационном регламентировании определяются состав предприятия, функциональный набор его органов и должностных лиц. Основой является закон о предприятиях, то есть имеет характер правового регулирования всей системы управления.

Нормирование — установление нормативов, то есть рамки по нижним и верхним пределам, нормы, правила взаимодействия служб и подразделений.

Инструктирование — создание условий для осуществления процессов, независящих от индивидуальных качеств людей, а следующих из требований системы управления.

Менеджмент не может осуществляться процесс управления без распорядительного воздействия, когда перед управляющей и управляемой системами поставлены конкретные задачи — обеспечить техническое, организационное и экономическое регулирование процесса производства, предупреждающее отклонения, восстанавливающее ранее предусмотренные параметры. Распорядительное воздействие обеспечивается посредством распоряжений, приказов, уставных указаний.

Для того, чтобы распорядительное воздействие было эффективным, необходимо организовать строгий контроль за его исполнением.

**Контроль и проверка исполнения** — необходимые части любого распорядительного документа. Функция контроля является важной составляющей процесса управления. Как текущий, так и итоговый контроль выполнения производственного задания, позволяют добиться наиболее эффективного результата в управленческой деятельности.

Овладение эффективным использованием методов организационно-распорядительного управления — залог успешности деятельности [менеджера](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80) любого уровня.

**Социально-психологические методы управления.**

**Социально-психологические методы** основываются на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, инициируют творческую и профессиональную активность. Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Эти методы управления задействуют механизмы, опирающиеся на моральные и эмоциональные стимулы, на поддержание положительного микроклимата в трудовом коллективе. Социально-психологические методы управления воздействуют на человека через удовлетворение и убеждение, применяя различные методики: убеждения, внушения, «заражения идеей» и т. п. Современное управление компанией не может обойтись без социально-психологических методов управления, которые всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента. [[3]](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-3)

**Социальные методы**

В условиях производства постиндустриального общества, особую значимость приобретает творческий подход к решению экономических задач, успешности которого в значительной степени способствует создание оптимальных условий труда, как отдельного сотрудника, так и всей творческой группы, коллектива, работающих над проектом. Деловая, творческая обстановка и здоровый микроклимат в коллективе являются важнейшими факторами, которые оказывают благоприятное влияние на результаты производства.

**Трудовой коллектив** — это социальная группа, для эффективного существования которой необходимо соблюдать определенный порядок, направленный на поддержание атмосферы сотрудничества и взаимопомощи.

**Примеры административного метода, на электромашиностроительном заводе ОАО «ЛЕПСЕ» (г. Киров):**

В связи с тем, что ОАО «ЛЕПСЕ» является одним из крупнейших предприятий области и занимается различными видами деятельности, то руководитель предприятия (генеральный директор) вынужден часть задач передавать подчиненным (директору по развитию, техническому директору и др.), так как время, знания и опыт любого руководителя ограничены и единоличное руководство становится неэффективным.

Функциональную структуру управления на предприятии характеризует отсутствие гибкости, так как она ориентирует на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений. Медленно реагирует на постоянные изменения в условиях рыночной экономики. Наблюдается тесная взаимосвязь служб и отделов, поэтому сбои в работе одного звена повлекут за собой изменения в других звеньях.

Производственная структура предприятия имеет 3 иерархических уровня:

- аппарат заводоуправления, представленный следующими должностными лицами: генеральный директор, директор по производству - начальник управления производством. Директор по производству - начальник управления производством, имеет выход непосредственно на начальников производственных цехов;

- аппарат управления цеха, состоящий из начальника цеха, его заместителей, экономиста, инженеров по нормированию, технологов, энергетика, механика, секретаря (табельщицы) и т.д.;

руководство участка в виде должностей старшего мастера и мастера участка.

Организационная структура управления представлена в (ПриложенииА).

Организационная структура предприятия состоит из общехозяйственных служб: управление качеством и техническим контролем, научно технический центр (НТЦ), служба главного технолога, отдела инструментального производства, отдела стандартизации, отдела охраны труда, отдела развития, отдела технического обслуживания и ремонта станков с ЧПУ, отдела механизации и автоматизации, отдела главного метролога, отдела главного энергетика, отдела главного механика, главного бухгалтера, экономическое управление, финансового отдела, фондового отдела, отдела по работе с договорами, управления производством, управления МТС и комплектации, транспортного управление, отдела сбыта, отдела внешнеэкономических связей, управления маркетингом, отдела кадров, подсобного хозяйства, отдела проектирования и технического надзора за строительством и капитальным ремонтом зданий и сооружений, участка железобетонных конструкций, ЖКО, управления капитального строительства.

Структура управления ОАО «ЛЕПСЕ» является трех ступенчатой цеховой. Она представлена как линейными, так функциональными связями.

Линейные связи представляют собой взаимодействие директора и главных специалистов, заместителя директора по производству, который в своё время взаимодействует со всеми подчинёнными, осуществляя организацию и координацию их производственной деятельности, её активизацию, мотивацию и осуществляют контроль за её исполнением. Затем главные специалисты отчитываются о полученных результатах перед генеральным директором предприятия, который выполняет все выше перечисленные функции уже по отношению к ним, планируя дальнейшую деятельность.

Отрицательным моментом является то, что директор испытывает информационные перегрузки. Так как его функции становятся довольно обширными: знание многих других производственных и хозяйственных объектов.

Преимуществом данных взаимосвязей является: способствует удобству в работе, так как каждый рабочий и специалист имеет одного начальника, к которому можно обратиться в трудной ситуации; исключают двойственность подчинения и противоречивость указаний; способствует повышению персональной ответственности главных специалистов и начальников производственных цехов за полученные результаты перед генеральным директором; повышают круг их обязанностей, благодаря чему они могут проявлять свои профессиональные навыки, знания, опыт, организационные способности.

Функциональные связи представляют собой взаимодействие главных специалистов с руководителями подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производства, которое осуществляется по экономическим, производственным и организационным вопросам.

Преимуществом этих связей является то, что решение проблем и принятие решений осуществляется несколькими специалистами по специфическим отраслям знаний.

Недостатком является появление трудностей в согласовании текущих вопросов и оперативности деятельности между специалистами из разных сфер деятельности.

Для нормального функционирования предприятия необходимо, чтобы информация поступала от одних служб в другие своевременно и была достоверной, без искажений, но при такой сложной организационной структуре это не всегда выполняется.

На ОАО «ЛЕПСЕ» основное техническое средство управления является информационно-вычислительная техника, также присутствуют специальные базы данных.

Управленческие решения принимаются на обоснованных данных бухгалтерской и экономической информации.

**Психологические методы**

Психологические методы — это совокупность механизмов воздействия на межличностные отношения, направленного на создание оптимального психологического микроклимата. Эмоциональный фон, сопровождающий процесс производства, крайне важен для достижения положительного результата при выполнении производственных задач. Положительная реакция сотрудника на выполняемое поручение, оказывает непосредственное положительное влияние на личный результат, и, в конечном счете, на коллективный результат всей компании. Поэтому, руководителю крайне важно направлять значительные усилия на создание условий, для комфортного психологического климата в коллективе. Пути реализации могут быть разнообразны и многогранны: от четкой постановки цели, формирования творческих, малых групп, до личностной мотивации сотрудника. Для реализации принципа гуманизации труда, то есть создания комфортных внешних условий труда: оформление рабочего места, мест отдыха, исключение монотонности в работе и т. д., необходимо также учитывать совместимость работников, объединенных в группы по разным признакам: симпатия, образование, эмоциональность и т. д.

Умелый руководитель умело применяет в своей деятельности **систему мотивации** сотрудников. Это и моральные мотивы (похвала, награждение грамотой и т. д.), и профессиональные (престижные курсы, продвижение по службе и т. д.), и материальные (премии, повышение оклада и т. д.). **Самой эффективной мотивацией** является внутренняя заинтересованность человека в выполнении определенной работы. Руководитель обязан разбираться в факторах, под воздействием которых складываются отношения работника к труду: традиции, профессиональная гордость, перспектива роста, привлекательность труда и т. п. Одни и те же условия труда оказывают различное влияние на работников, поэтому важно видоизменить их.

**Производственная педагогика**

Овладение основами и применение на практике инструментов и методов производственной педагогики — обязанность каждого руководителя. Каждый руководитель должен:

знакомить сотрудников с перспективами развития общества, для того, чтобы сотрудники могли четко понимать место и роль компании на рынке труда, а также перспективу ее развития;

знакомить сотрудников с миссией, с целями, задачами и результатами работы компании;

привлекать сотрудников к формированию цели и задач деятельности компании, для того, чтобы они сознательно и систематически повышали предъявляемые к ним требования;

при планировании, постановке задач, осуществлении контроля для деятельность сотрудника, учитывать его индивидуальные особенности;

ориентировать сотрудников на выбор оптимальных путей решения производственной задачи, принимать во внимание их личностные качества при выдаче индивидуального задания и определении метода стимулирования.

**Примеры психологического метода, на муниципально унитарном предприятие «Пассажирская транспортная компания ООО «СимСитиТранс» города Симферополя:**

Коллектив бригады из работников мужского пола. Численность бригады вместе с мастером составляет 55 работников. Об этих работниках была собранна информация, такая как: возраст, стаж работы, уровень образования, разряд работника.

Анализируя данные приведенной информации об этих работниках, можно увидеть, что в исследуемой бригаде работают достаточно образованные люди, окончившие высшие и средне-специальные учебные заведения. В основном это молодой коллектив, возраст которых колеблется от 21 до 48 лет, но большинством являются молодые люди. Это говорит о том, что коллектив находится еще в стадии развития, динамики. У работников есть стремление к развитию и совершенствованию накопленных знаний, свежие и новые идеи по поводу совершенствования организации труда и работы, нет застоявшихся принципов, к тому же в молодом коллективе содержится высокая работоспособность и энергичность.

Разряд работников достаточно высокий, средний разряд по бригаде равен 4. Люди, работающие в бригаде достаточно компетентны в своей области, но для них это не является пределом, возможно дальнейшее совершенствование своих способностей.

Стаж работы на предприятии невелик, в основном, не считая двух работника, колеблется от 1 года до 3 лет. Это говорит о том, что люди только начали свою трудовую деятельность, большая вероятность того, что многие уволятся или переведутся, если не будет мотивации и стимулирования их труда.

Возраст руководителя коллектива (мастера) равен 48 годам. Он имеет высшее техническое образование, стаж работы на предприятии приблизительно равен четырем годам, в области термической обработки материала около года. Мастер постоянно проходит курсы повышения квалификации. За свою трудовую деятельность проработал на многих производствах завода, что говорит о его компетентности во многих областях.

В целом коллектив мужской, но естественно имеется своя корпоративная культура, отмечаются различные дни рождения и праздники.

Исследование существующих социально-психологических методов управления персоналом

На ООО «СимСитиТранс», разработана своя система социально-психологических методов. На предприятии в специальных пособиях для руководителей прописаны рекомендации по общению и воздействию на каждого работника, несмотря к какой психологической или социальной группе он относится.

Социально-психологический слой коллектива - это условная группа людей, которая выделяется на основе общности каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся позиций.

«Коллективисты» - работники, которые тяготеют к коллективным действиям, всегда поддерживают общественные начинания, быстро включаются в проводимые в коллективе мероприятия.

«Индивидуалисты» - работники, которые отличаются от коллективистов тем, что больше тяготеют к действиям, направленным главным образом на удовлетворение своих личных интересов, не поддерживают коллективные мероприятия.

«Претензионисты». Эти работники предрасположены, как правило, к активному участию в общих мероприятиях коллектива, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, хотят постоянно находиться в центре внимания. Если их не поняли и не нашли к ним соответствующий подход, то они становятся в позу недовольных людей, начинают увлекаться критикой руководства, коллектива и конкретных мероприятий.

Прежде чем осуществить какие-то общие мероприятия с «индивидуалистами» и «претензионистами», необходимо провести предварительно индивидуальную работу; выяснить и учесть их мнение и меру личной заинтересованности и показать важность их роли в выполнении мероприятия.

«Подражатели». Характерной чертой этой категории работников слабая самостоятельность мышления. Главный принцип их взаимоотношений с людьми - поменьше каких-либо осложнений. Они приспосабливаются к имеющимся условиям, распространенному в коллективе мнению. Делать надо так, рассуждают эти работники, как делают все.

Методы работы с этими людьми - проведение с ними индивидуальных бесед. Надо суметь пробудить в них чувство собственного достоинства, убедить в необходимости активно проявлять свою индивидуальность и участвовать в жизни коллектива.

«Пассивные». Этой категории людей свойствен низкий уровень волевой собранности. У них часто бывают хорошие порывы, им хочется быть в ряду активных членов коллектива, но не срабатывает волевой механизм.