**Содержание**

Введение 3

1. Экономические методы управления 5

2. Система методов управления 6

3. Методы экономического обоснования выбора управленческих решений 17

Заключение 29

Список литературы 30

# Введение

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора оказывающих воздействие на людей на предприятии.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основано средство воздействия – это отношение власти-подчинения, доверенное человеку сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые общество, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – есть равноправные отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, отношения собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к безумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическром смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и других. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

В системе методов управления персоналом выделяют:

* Административный метод;
* Экономический метод;
* Социально-психологический метод.

В данной курсовой работе будет рассмотрен экономический метод.

# 1. Экономические методы управления

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование группы методов управления | Специфика группы | Наименование подгруппы | Наименование методов |
| Экономические методы управления | Воздействие на материальные интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение | Экономические методы, применяемые на макро-уровне | Прогнозы: национальные программы; государственные заказы; налоговая политика; ценовая политика, финансово-кредитная политика; инвестиционная политика. |
| Экономические методы, применяемые на уровне предприятия (организации) | Планирование: балансовый метод; нормативный метод; аналитический метод; математическое моделирование. |
| Коммерческий расчет: хозрасчет; самоокупаемость; самофинансирование |
| Экономические методы управления , применяемые на отдельного работника | Методы поощрения (заработная плата, премирование и т.д.) |
| Методы наказания (штрафы, вычеты и др.) |

Использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрения за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Экономические методы на макро-уровне выступают как государственное регулирование. Оно охватывает разработку прогнозов и рациональных программ, госзаказов, налоговую, ценовую, инвестиционную и финансово-кредитную политику государства.

Специфическим экономически методом, характерным для отечественного уровня управления, является хозрасчет.

Хозрасчет предусматривает экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также рентабельную их работу.

Использование экономических методов управления в целях индивидуальной мотивации трудовой деятельности рабочих проявляется при оплате труда.

**Вывод**: Экономические методы управления ориентированы на материальную мотивацию. К этим методам относятся планирование, стимулирование, хозрасчет и другие экономические рычаги, применяемые на макро- и микро-уровнях управления.

# 2. Система методов управления

Управление производством руководитель осуществляет с помощью методов и рычагов управления.

**Метод** применительно к управлению означает прием или образ действий способствующий достижению какой-либо управленческой цели. Но для того, чтобы окончательно достичь поставленной цели, необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

**Рычаг (стимул)** управляющего воздействия – это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу (цель).

Успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует комплексного применения руководителем различных методов управления и стимулов к труду.

**Экономические методы** – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. В группу экономических методов управления предприятием следует включить методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования; осуществление функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами и контроль за соблюдением платежной дисциплины; рациональное использование собственных оборотных средств; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий; применение экономический мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, транспортников и др.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы персонала в соответствии в количеством и качеством труда.

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия усиливается роль экономических методов управления. Они становятся условием радикальной перестройки хозяйственного механизма, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой.

**Плановое ведение хозяйства** является главным законом функционирования любого предприятия (организации), которое имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения.

Самостоятельность

Фонды стимулирования

Самоокупаемость

Самофинансирование

Экономические нормативы

Производство

Обмен

Распределение

Потребление

Государственная (федеральная)

Интеллектуальная

Муниципальная

Частная

Общественная

На фонд оплаты туда

Прочие налоги

Подоходный налог

НДС

Налог на прибыль

Акции

Дивиденды

Облигации

Векселя

Кредитные карты

Стоимость

Прибыль

Цена

Себестоимость

Доход

Рынок труда

Уровень жизни

Спрос (потребность)

Наличие (численность)

Стоимость рабочей

силы

Должностной оклад для служащих

Премия

Тарифная ставка для рабочих

Дополнительная зарплата

Вознаграждение

Свободное предпринимательство

Конечные результаты

План экономического развития

Портфель заказов

Критерий эффективности

**Экономические методы управления**

Плановое

ведение

хозяйства

Хозяйственный расчет

Оплата

труда

Фазы воспроизводства

товара

Формы собственности

Налоговая

система

Ценные

бумаги

Рыночное ценообразование

Рабочая

сила

**Рис. Классификация элементов, регулируемых экономическими методами управления**В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что предприятие – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других предприятий в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг.

Государственный заказ трансформируется в портфель заказов предприятия с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в увязке перечисленных категорий и мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

**Хозяйственный расчет** является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятии на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников. Хозяйственный расчет основан на самостоятельности, когда предприятия (организации) являются юридическими лицами и выступают на рынке свободными товаропроизводителями продукции, работ и услуг. Самоокупаемость предприятия определяется отсутствием бюджетного финансирования и дотационности в покрытии убытков, т.е. оно полностью окупает свои затраты за счет доходов и в случае длительной убыточности объявляется банкротом. Самофинансирование является главным принципом расширенного воспроизводства и развития предприятия за счет собственной прибыли.

**Оплата труда** является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации. Устанавливая должностные оклады для служащих и тарифные ставки для рабочих, руководство предприятия определяет нормативную стоимость рабочей силы с учетом средних затрат труда при его нормальной продолжительности.

Дополнительная заработная плата позволяет учесть сложность и квалификацию труда, совмещение профессий, сверхнормативную работу, социальные гарантии предприятия в случае беременности или обучения сотрудников и др. Вознаграждение определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени. Премия на прямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия – прибылью.

Руководитель предприятия может с помощью перечисленных выше пяти компонентов оплаты труда регулировать материальную заинтересованность работников с экономически возможными расходами на производство по статье «заработная плата», применять различные системы оплаты труда – сдельную или повременную, формировать материальные и духовные потребности работников и обеспечивать рост их жизненного уровня. Если руководитель чрезмерно жаден или расточительно щедр в оплате труда, то его перспективы не безоблачны, т.к. в первом случае работники «разбегутся», а во втором доживут до разорения предприятия.

**Рабочая сила** является главным элементом любого трудового процесса, обеспечивающим переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт. Это всегда главная ценность любого предприятия или организации.

Рынок труда является неотъемлемой частью рыночной экономики и представляет собой совокупность экономических отношений, складывающихся в сфере обмена. Он является составной частью механизма формирования и изменения пропорций общественного воспроизводства, предопределяет распределение рабочей силы пропорционально структуре общественных потребностей и уровню материального производства, обеспечивает поддержание равновесия между спросом и предложением рабочей силы, формирует резервы в сфере обращения и позволяет увязать экономические интересы субъектов трудовых отношений.

Одной из составляющих на рынке труда, наряду со спросом и предложением, является цена на рабочую силу. Оплачивая рабочую силу как дорогой товар, собственник стремится наиболее эффективно ее использовать. И здесь на первый план выступают экономические факторы, которые заставляют руководителей и организаторов производства уделять первостепенное внимание устранению простоев, потерь рабочего времени, обеспечению соответствующего уровня производства, труда и управления. Эффективное использование рабочей силы требует, чтобы этот дорогой товар находился в работоспособном состоянии. Следовательно, необходимо заниматься условиями труда и быта работников, постоянно развивать их способность к труду путем непрерывной системы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации. Все это увеличивает цену на рабочую силу.

В настоящее время из-за низкой цены на рабочую силу нельзя говорить об оздоровлении условий труда, социальном прогрессе и ускорении научно-технического прогресса. Поэтому влияние рынка труда на повышение эффективности производства имеет первостепенное значение.

Важное значение имеют стоимость рабочей силы и уровень жизни. Стоимость рабочей силы является денежным мерилом оплаты труда и в рыночных условиях определяется путем спроса и предложения. Однако стоимость рабочей силы не может быть ниже прожиточного минимума, умноженного на число членов семьи работника; в противном случае происходит деградация трудящихся. Поэтому руководитель предприятия должен заботиться о неуклонном росте уровня жизни своих работников – главном факторе роста материальных и духовных потребностей.

Рыночное ценообразование является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции. Стоимость товара отображает общественно необходимые затраты труда на производство и определяется отношением валовой стоимости товаров, произведенных в государстве за год к количеству товаров.

Доход характеризует вновь созданную стоимость, т.е. денежный эквивалент живого труда, и включает заработную плату, налоги на заработную плату, большая часть накладных расходов и прибыль. Прибыль – главный итог эффективной деятельности предприятия, источник дальнейшего самофинансирования и роста жизненного уровня работников. Именно прибыль должна быть предметом постоянного внимания руководителя.

Ценные бумаги являются главным инструментом фондового рынка, неденежным эквивалентом имущественного права на собственность, реализация которого осуществляется путем их предъявления к оплате или продажи.

Ценные бумаги – неотъемлемая часть развитого фондового рынка. До реформы экономики они не играли значительной роли в условиях государственной монополии и социального производства. Развитие рынка ценных бумаг началась с ваучерной приватизации государственной собственной собственности, развития банковского бизнеса и фондового рынка. Руководитель предприятия может использовать механизм ценных бумаг для достижения экономических интересов и формирования корпоративных отношений.

**Налоговая система** составляет важный экономический механизм пополнения казны государства путем взимания налогов с предприятий и граждан. Она задается государством, существует вне предприятия, оказывает непосредственное воздействие на персонал, но всегда оставляет руководителю поле для маневра даже в условиях фискальной системы налогообложения.

**Формы собственности** – важная экономическая категория, определяющая характер взаимоотношений внутри предприятия. Так, при государственной и муниципальной собственности единым хозяином имущества предприятия выступает государственный орган, а все работники, включая директора, относятся к наемному персоналу. Предположительно, на этих предприятиях работники наиболее отдалены от собственности и никогда не будут чувствовать себя хозяевами. Поэтому необходима система слежения со стороны контрольных органов как за имуществом, так и за продукцией. Реальные злоупотребления (взятки) возникают при сдачи в аренду государственного имущества коммерческим структурам.

Фазы общественного воспроизводства составляют основу товарно-денежных отношений между людьми в процессе производства, обмена, распределения и потребления товаров. В схеме простого воспроизводства Т-Д-Т произведенный товар (Т) в сфере материального производства обменивается на деньги (Д), на которые закупаются сырье и материалы, орудии и средства труда, рабочая сила для производства нового товара (Т).

В схеме расширенного воспроизводства на полученные деньги от продажи товара (Д) закупаются материалы, рабочая сила и орудия труда и осуществляется производство товара с увеличенной стоимостью (Т), который затем продается на рынке по большей цене, и вырученные деньги (Д’) используются для расширения производства. Разница (Д'-Д) является валовой прибылью товаропроизводителя и используется для увеличения объемов производства более качественного товара, а также для повышения жизненного уровня работников предприятия.

Обмен товаров в рыночной экономике реализует схему изменения формы товара из материальной в денежную (Т→Д) и подтверждает его денежную стоимость на рынке, т.е. товар нужен потребителю и он готов отдать за него деньги. Фаза кругооборота товара (Т-Д) осуществляется в сфере торгового (коммерческого) капитала с привлечением банковского капитала.

Распределение выступает в качестве фазы общественного производства, когда средства производства и рабочая сила направляются в конкретные отрасли экономики, а определенная часть национального дохода распределяется между социальными группами общества и нематериальными сферами экономики (национальная оборона, образование, здравоохранение, социальное обеспечение и т.п.). Распределение в свою очередь активно воздействует на производство и обмен, ускоряя или замедляя процессы внутри данных фаз воспроизводства.

Потребление направлено на использование общественного продукта в процессе удовлетворения материальных и духовных потребностей и является заключительной фазой воспроизводства. Потребление бывает материальное и нематериальное, коллективное и индивидуальное. Потребление общественного продукта в рыночной экономике осуществляется пропорционально затраченному капиталу, а внутри предприятия – по труду. В потребительском обществе главным является личное потребление граждан. Потребление активно воздействует на все фазы воспроизводства, особенно на производство и обмен товаров.

Итак, экономические методы выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в хорошем качестве продукции и высокой прибыли. Наоборот, при неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении можно ожидать низких или негативных результатов.

В качестве примера проявления экономических методов управления персоналом можно привести следующее:

* **Субсидирование персонала.** Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала.

Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и легкой закуски и предложить талоны на завтрак.

* **Товары со скидкой.** Большинство бизнесменов позволяют своим работникам приобретать товары и услуги фирмы со скидкой от 10% и выше. Всегда следует представлять своим работникам большие скидки. Это позволит увеличить лояльность персонала.
* **Ссуды.** Некоторые работодатели дают своим работникам беспроцентные ссуды или ссуды с низким процентом на различные цели (например, для переезда).
* **Частное страхование здоровья.** Некоторые фирмы производят частное страхование здоровья своих работников. Многие из этих работников будут чувствовать себя спокойнее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют. Быстрая медицинская помощь работникам также будет приносить пользу – работник скорее возвратится на работу и будет готов выполнять свои обязанности.

Также руководители через вознаграждения, премии, надбавки вызывают у персонала заинтересованность в конечных результатах своего труда, качестве продукции или услуг, тем самым, принося доход себе и компании в целом.

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком.

Фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намериваются вести дела. Анализ среды может способствовать повышению эффективности процесса принятия решений и планирования.

Экономический анализ – очевидно, наиболее распространенный метод – это тоже одна из форм построения модели. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная «экономическая» модель основана на Анализе Безубыточности, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессиональные – экономического.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

Планирование. Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства - выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

# 3. Методы экономического обоснования выбора управленческих решений

Конечная цель системы менеджмента — увеличение прибыли за счет повышения конкурентоспособности товара, расширения рынка его сбыта и обеспечения устойчивости работы фирмы. Улучшения финансового со­стояния фирмы можно достичь за счет повышения качества товара (чем выше качество, тем выше цена), реализации политики ресурсосбереже­ния, увеличения программы выпуска конкурентоспособного товара, орга­низационно-технического и социального развития фирмы. Любые меро­приятия по улучшению этих сторон деятельности отражаются на росте при­были фирмы — изготовителя товара. У потребителя товара главными критериями являются качество товара, его цена и затраты на использова­ние. Эти особенности проявления эффективности развития системы ме­неджмента в сферах производства и потребления товара требуют приме­нения разных методик расчета экономического эффекта при унифициро­ванных принципах подхода к расчетам.

К **принципам экономического обоснования** относятся:

• учет фактора времени;

• учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара;

• применение системного подхода;

• применение комплексного подхода;

• обеспечение многовариантности технических и организационных ре­шений;

• обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации;

• учет факторов неопределенности и риска.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих принципов.

**Сущность фактора времени**заключается в том, что инвестор, вло­жив свои средства в какое-нибудь мероприятие, через несколько лет по­лучит большую сумму. Вычтя из этой суммы первоначальные вложения, получим прибыль от вложений.

Пример 1*.* Допустим, потребитель покупает орудие труда — нефтеаппара­туру для разделения нефти. На «входе» системы (объекта или нефтеаппаратуры) будет нефть, а на «выходе» - продукция переработки: бензин, мазут и пр. Для потребителя важна от­дача объекта (нефтеаппаратуры), выражающаяся в доходе, полученном от реализации продукции, произведенной объек­том (цена продукции минус ее себестоимость). Чем выше ка­чество объекта, тем выше его производительность, качество выпускаемой им продукции (и соответственно цена продук­ции), надежность и безопасность работы, меньше затрат на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонты, потерь по разным причинам. Затраты на приобретение и монтаж объекта будут вычитаться от дохода.

Пример 2. Изготовитель нефтеаппаратуры совершенствует организацию производства (процессов). В качестве объекта будет процесс, на «входе» — ресурсы для изготовления нефтеаппаратуры, на «выходе» — нефтеаппаратура как результат преобразования «входа» в результат процесса. В этом случае экономический эффект мероприятия по совершенствованию процесса как элемента системы менеджмента проявится в снижении себе­стоимости изготовления нефтеаппаратуры (за вычетом затрат на мероприятие).

Пример 3. Для фирмы-изготовителя совершенствуется «вход» системы, например, качество материалов, комплектующих изделий или других составляющих. Это улучшение повлияет на повышение качества «выхода» — качества нефтеаппаратуры и соответ­ственно ее цены, а также качества процесса (как объекта) за счет сокращения брака у изготовителя, сокращения простоев и других факторов. Дополнительно повышение качества «вы­хода», как и в примере 1*,* увеличит доход потребителя нефте­аппаратуры.

Как видим, методика расчета экономического эффекта зависит и от нюансов системного подхода, игнорировать которые недопустимо.

**Применение комплексного подхода** к расчету экономического эффекта выражается в том, что наряду с расчетом прямого экономического эффек­та от реализации технических новинок необходимо учитывать побочные, сложные по методу расчета социальный и экологический эффекты от повы­шения (улучшения) показателей экологичности и эргономичности нового объекта. К этим показателям относятся сокращение вредного воздействия на воздушный бассейн, почву, воду, природную среду, повышение уровня автоматизации управления, снижение показателей радиоактивности, уров­ня шума, вибрации и др. Эти показатели должны обеспечивать сохранение жизни (здоровья) человека и охрану окружающей природной среды.

**Обеспечение многовариантности**технических и организационных ре­шений является одним из важнейших принципов менеджмента. Без анализа международного опыта, непосредственных конкурентов нечего браться за дело, тратить впустую капитал. Инвесторы (частные или государственные) в условиях рыночных отношений, жесткой конкуренции должны не семь, а сто раз отмерить (при помощи компьютера), прежде чем отрезать. Трудно, но рынок не терпит шапкозакидательского менеджмента. Можно еще раз вспом­нить соотношения 1:10:100:1000, где один доллар — экономия на приня­тии упрощенного решения на стадии его формирования, а 10,100,1000 — потери на последующих стадиях жизненного цикла решения. К реализации принимается вариант с наибольшим экономическим эффектом.

**Сопоставимость вариантов расчета**по исходной информации обес­печивается путем приведения их к одному объему (как правило, по новому варианту), к одним срокам, уровню качества, условиям применения. На прак­тике не всегда одновременно проявляются все перечисленные факторы. Некоторые из них приводятся в сопоставимый вид путем применения для всех вариантов одной и той же математической модели расчета. Подроб­нее эти приемы рассмотрены при изложении конкретных методов расчета.

Приведем возможные методы расчета экономического эффекта со­вершенствования системы менеджмента фирмы с учетом рассмотренных требований. За счет системности и комплексности эти методы приемлемы для обоснования различных организационно-технических мероприятий по совершенствованию «входа», процесса и «выхода» любой системы. Осо­бенности расчета даны в табл. 1.

Таблица 1

**Методика расчета экономического эффекта внедрения мероприятий по повышению качества компонентов системы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компоненты системы | Оценка состояний до или после внедрения мероприятий по повышению качества компонентов системы | | | | | |
| «входа» | | процесса | | «входа» и процесса | |
| до | после | до | после | до | после |
| Вход | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| Процесс | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Выход | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| Номер расчетной формулы | 8,11 | | 8,12 | | 8,13 | |

**Мероприятия по повышению качества «входа» системы**— каче­ства сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых изготови­телем. Экономический эффект внедрения этих мероприятий проявляется:

а) у изготовителя товара — за счет повышения качества процесса, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и ком­плектующих, снижения производственного брака;

б) у потребителя това­ра — за счет повышения качества его изготовления (качество разработ­ки не изменяется), что позволяет изготовителю повысить цену товара.

Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты — себестоимость товара; затраты на повышение качества «вхо­да» системы могут превысить экономию производственных затрат. В этом случае суммарная составляющая изменения себестоимости товара будет отрицательной.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (каче­ства «входа» системы) рассчитывается по формуле

**(1)**



где ЭТ - ожидаемый экономический эффект разработки и реализа­ции мероприятий по приобретению более качественного сы­рья, материалов и комплектующих изделий (качества «вхо­да» системы) за срок применения мероприятий (Т);

∆Свхt — перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году t за счет приобретения более качественных сырья, ма­териалов и комплектующих изделий (дополнительные рас­ходы на повышение качества «входа»);

∆Сnpt — снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качества процесса при применении качествен­ного «входа»;

Цнt — прогноз цены нового товара (после внедрения мероприя­тий) в году *t;*

Цсt — то же, для старого товара;

Nнt — прогноз объема выпуска данного товара в году t, натураль­ные измерители (штуки, тонны и т.п.);

Звх — единовременные затраты (инвестиции) на повышение ка­чества "входа» (анализ ситуации, формулирование пробле­мы, заключение новых договоров, разработка организаци­онных проектов и т.п.).

При выполнении расчетов по формулам 1-5 следует обяза­тельно соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени), сопоставимость вариантов и др.).

**Мероприятия по повышению качества процесса в системе**— со­вершенствование технологии, организации производства, оперативного управления, повышение уровня автоматизации. В этом случае эффект по­лучается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «входа» си­стемы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособ­ности — оценивается на «отлично», а качество процесса удовлетворитель­ное, т.е. технология и организация процессов не отвечают требованиям «входа». Тогда и на «выходе» системы будет «удовлетворительно». Для ис­пользования преимуществ высокого качества «входа» следует обязатель­но повысить качество процесса (в данном примере — до «отлично»). На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себе­стоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более каче­ственного товара и соответственно более полного удовлетворения своих потребностей либо выпуска с применением данного товара более каче­ственной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших коли­чествах (за счет повышения качества товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем то­вара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по со­вершенствованию технологии, организации производства, системы опе­ративного управления либо повышению уровня автоматизации производ­ства (в целом — повышение качества процесса в системе) изготовитель товара определяет по формуле

**(2)**



где ЭТ - ожидаемый экономический эффект разработки и внедре­ния мероприятий по повышению качества процессов в си­стеме за срок применения мероприятий (Т);

i=1,2,3…,n— количество наименований выпускаемых фирмой то­варов, на которые распространяется данное мероприятие;

Цit - прогноз цены i-го товара в году t;

Сit - прогноз себестоимости единицы i-го товара в году t;

Нit — прогноз налогов по единице i-го товара в году t*,*

Nit— прогноз объема выпуска i-го товара в году f;

tвл =1,2,…,Tвл —год вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе (Твл— последний год вложений, год внедрения мероприятий);

Зпрt— единовременные затраты (инвестиции) на повышение ка­чества процессов (на совершенствование технологии, орга­низации и т.п.) в году tвл.

**Ожидаемый экономический эффект разработки, и внедрения ме­роприятий по повышению качества товара**(повышение производитель­ности, надежности, экологичности и других показателей) и организацион­но-технического развития производства определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

**(3)**



где ЭТ - ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

tc=1,2,…,Т— срок действия мероприятий по улучшению экологи­ческих и социальных показателей внешней среды;

Эсоп.t — сопутствующий экологический или социальный эффект в де­нежном выражении от использования товара повышенно­го качества;

Зkt— единовременные затраты (инвестиции) на повышение ка­чества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих эле­ментов получается прибыль, то они вычитаются из Зkt).

**Ожидаемый экономический эффект приобретения потребителем нового товара**— орудия труда, при помощи которого он выпускает про­дукцию, определяется по формуле

**(4)**



где ЭТ— ожидаемый экономический эффект приобретения и примене­ния потребителем единицы нового товара — орудия труда — за нормативный срок его службы (Т);

Цnit— прогноз цены единицы i-й продукции, выпускаемой с примене­нием нового товара в году t;

Сnit *—* прогноз себестоимости единицы i-й продукции в году t;

Нnit— прогноз доли налогов по единице i-й продукции в году *t,*

Пit— прогноз полезного эффекта (производительности) нового то­вара по i-й продукции в году t;

3t — инвестиции на покупку единицы товара, его транспортировку, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кад­ров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты, (экономию) на ликвидацию элементов старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением но­вого товара в году их вложения *t .*

В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект (в денежном выражении) внедрения нового товара определяется по формуле

**(5)**



где Рс.Тt - экологический или социальный показатель старого товара в году t в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибра­ции и т.п.);

Рн.Тt - то же, нового товара;

Сед.pt - стоимостная оценка единицы показателя р.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию компонентов системы менеджмента позволяет повысить ее эффективность и стабильность функционирования.

Примеры экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента приведены в работе. Таким образом, для обеспечения требуемых качества и эф­фективности процесса разработки, принятия и реализации управленче­ского решения рекомендуется учитывать некоторые особенности.

1. Импульсом управленческого решения является необходимость лик­видации, снижения актуальности или решения проблемы, т.е. приближе­ние в будущем реальных параметров объекта (явления) к желаемым, прог­нозным.
2. Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопро­сы: что делать (объект)? как делать (технология)? для кого (потребители)? по какой цене? с какими параметрами? с какими затратами? вкаком количестве? в какие сроки? где? кому (исполнители)?
3. Основные требования ккачеству информации для принятия управ­ленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, ком­плексность, адресность, правовая корректность, многократность исполь­зования, высокая скорость сбора и обработки, возможность кодирования, актуальность.
4. К основным параметрам качества управленческих решений следу­ет относить: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности теоретической модели фактическим данным.
5. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффектив­ности управленческих решений относятся: применение к разработке ре­шения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, при­менение методов ФСА, прогнозирования, моделирования и экономичес­кого обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимос­ти альтернативных вариантов, многовариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, на­личие механизма реализации решения.
6. Альтернативные варианты управленческих решений должны приво­диться в сопоставимый вид по факторам времени, качества объектов, масштабу производства, уровню освоенности, методу получения инфор­мации, условиям применения объекта, факторам инфляции, риска и не­определенности.
7. К специфическим принципам анализа относятся: принцип единства анализа и синтеза, принцип ранжирования факторов, принцип обеспече­ния сопоставимости вариантов, принцип оперативности, принцип количе­ственной определенности решения.
8. К принципам прогнозирования относятся: системность, комплекс­ность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность.
9. К принципам экономического обоснования управленческих реше­ний относятся: учет фактора времени, учет затрат и результатов за жиз­ненный цикл объекта, применение к расчету системного и комплексного подходов, многовариантность, сопоставимость вариантов, учет фактора неопределенности и риска.
10. Экономическое обоснование управленческих решений должно осуществляться по одному из трех методов: повышение качества «входа» системы, повышение качества процесса в системе, одновременное повы­шение качества «входа» и процесса в системе.

# Заключение

Исходя из проведенных мною исследований данной темы, я пришла к следующим теоретическим выводам:

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этим формируется система управления персоналом предприятия. В качестве базы для ее построения используются методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Различают три метода управления персоналом:

* Административный метод (организационно-распорядительный);
* Экономический метод;
* Социально-психологический метод.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как «метод пряника».

Руководители предприятия при работе с персоналом «смешивают» все три метода, для того чтобы добиться оптимальной отдачи от своих подчиненных и, тем самым, добиться успехов в своей деятельности.

# Список литературы

1. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород, 1997.
2. Справочник директора предприятия. – М., 1996
3. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. – М., 1996
4. Старобинский Э. К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М., 19947
5. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М., 1993
6. Ян Мейтланд. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М., 1996
7. Мерсед Д., МБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации в мира. – М., 1991
8. Шипунов В. Н., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности
9. Луекашевич В. В. Основы менеджмента в торговле.
10. Мексон М. Х., Альберт М., Хедодри Ф. Основы менеджмента.
11. Абчук В. Азбука менеджмента
12. Менеджмент – учебник под ред. Ф. М. Русикова, М. Л. Разу
13. Армстронг М. Основы менеджмента
14. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент