МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ДГТУ)

Кафедра «Менеджмент и бизнес-технологии»

Методические указания № 2 к выполнению контрольной работы

по дисциплине «Менеджмент»

для студентов направления 38.05.02

ТУвВД  
заочной формы обучения

Ростов-на-Дону

ДГТУ

2025

УДК 338.242

Составители: Е.А. Иванова, Л.И. Дуброва, М.П. Глызина, А.А. Алуханян

Методические указания № 2 к выполнению контрольной работы по дисциплине «Менеджмент» / Ростов н/Д, Издательский центр ДГТУ, 2025. - 15 с.

Методические указания предназначены для выполнения контрольной работы студентами заочной формы обучения направления подготовки 38.05.02 ТУвВД по дисциплине Менеджмент.

УДК 338.242

Печатается по решению редакционно-издательского совета

Донского государственного технического университета

Научный редактор д-р техн. наук, профессор Л.В. Борисова

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Менеджмент и бизнес-технологии»

д-р техн. наук, профессор Л.В. Борисова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В печать \_\_\_.\_\_\_.2025 г.

Формат 60×84/16. Объем \_\_\_ усл. п. л.

Тираж \_\_\_ экз. Заказ №. \_\_\_.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный технический университет, 2025

**ЗАДАЧИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Выполнение контрольной работы является одним из заключительных этапов изучения курса «Менеджмент».

Целью контрольной работы является расширение и закрепление теоретических знаний по курсу. Она направлена на углубленное изучение студентами сущности эффективности управления, системы ее показателей, приобретение навыков анализа и оценки, а также разработки мероприятий по совершенствованию управления на примере структурного подразделения организации.

В процессе выполнения работы студентам необходимо:

- уяснить теоретические положения, систему показателей эффективности управления структурным подразделением организации и методы их расчета;

- осмыслить исходную информацию, приведенную в задании;

- произвести рекомендуемые расчеты;

- сделать выводы, дать предложения о путях повышения эффективности управления структурным подразделением организации.

Результаты оформляются в виде пояснительной записки, содержащей текст по предложенным разделам, расчеты по предложенным таблицам и формулам, выводы и рекомендации.

Контрольная работа выполняется для структурного подразделения организации по одному из вариантов исходных данных, приведенных в приложении.

Исходные данные систематизированы в таблицы, соответствующие рекомендуемым в методике для расчетов. В них приведены базовые данные по 5-и вариантам и поправочные коэффициенты (для 10-и подвариантов). Студент сам определяет исходные данные путем умножения базовых данных на поправочные коэффициенты заданного ему варианта и подварианта[[1]](#footnote-1).

СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Введение
2. Оценка результатов управления структурным подразделением организации
   1. Оперативная оценка эффективности управления структурным подразделением организации
      1. Оценка ритмичности производства
      2. Оценка качества выпускаемой продукции
      3. Оценка потерь рабочего времени по вине управленческих работников
      4. Оценка исполнительности аппарата управления подразделением
      5. Оценка выполнения показателей премирования работников управления
      6. Сводные данные оперативной оценки

3. Текущая оценка эффективности управления структурным подразделением организации

3.1. Оценка выполнения плана по основным экономическим показателям работы подразделения

3.2. Анализ результатов текущей оценки

4. Комплексная оценка эффективности управления подразделением

5. Выводы и предложения

5.1. Общие выводы о состоянии эффективности управления подразделением

5.2. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности подразделения и управления им

1. ВВЕДЕНИЕ

Во введении студент отражает ответ на теоретический вопрос по варианту. План ответа составляется самостоятельно на основании изученной литературы, собственного опыта и лекций. Студенту предлагаются для освещения следующие темы:

1. Управление и менеджмент. Значение менеджмента для современной России.
2. Предпринимательство и менеджмент. Социальная ответственность предпринимательства.
3. Возникновение и развитие научных подходов к управлению.
4. Эволюция концепций менеджмента.
5. Национальные особенности менеджмента. Особенности американской и японской системы менеджмента. Опыт управления в России.
6. Закономерности и принципы менеджмента. Их взаимосвязь.
7. Организация как система управления. Роль организации и ее характеристики.
8. Организация как система. Внешняя и внутренняя среда организации.
9. Классификация организаций. Критерии классификации: форма собственности, отношение к прибыли, ОПФ, размер, отнесение к секторам экономики.
10. Проектирование организационных структур. Факторы, влияющие на структуру управления.
11. Виды структур управления организацией. Достоинства и недостатки.
12. Организационные изменения и сопротивление организационным изменениям.
13. Понятие и роль стратегии управлении. Принципы стратегического менеджмента.
14. Сущность и назначение тактического планирования.
15. Понятие тактики, политики, процедур и правил.
16. Оперативное управление на предприятии. Методы оперативного управления.
17. Миссия организации, цели и задачи.
18. Роль целеполагания в менеджменте. Система целей деятельности организации.
19. Управление процессом реализации целей. Понятие о «дереве целей».
20. Содержание, виды и роль управленческих решений в менеджменте.
21. Типовой процесс принятия решений. Методы и способы принятия решений.
22. Условия эффективности управленческих решений
23. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
24. Организация и контроль выполнения решений. Методы контроля.
25. Управленческий контроль: виды и функции.
26. Понятие о трудовом коллективе. Развитие трудовых ресурсов.
27. Методы менеджмента. Их сущность, рычаги воздействия.
28. Роль менеджеров в организации. Имидж менеджера. Требования к менеджерам.
29. Власть. Основы и баланс власти.
30. Лидерство в управлении. Традиционные концепции лидерства.
31. Стиль деятельности менеджера. Управленческая решетка ГРИД.
32. Руководство в организации. Адаптивное руководство.
33. Конфликты в менеджменте: природа, типы и причины возникновения.
34. Природа и причины стресса. Стратегии преодоления конфликтов и стресса.
35. Мотивация трудовой деятельности. Мотивационный процесс.
36. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
37. Содержание труда менеджеров. Характерные черты труда менеджеров.
38. Разделение, кооперация, нормирование и регламентирование труда менеджера. Тайм-менеджмент.
39. Делегирование полномочий. Сущность и принципы делегирования.
40. Понятие, источники и особенности информации в менеджменте.
41. Документация и ее место в информационном процессе.
42. Коммуникации в менеджменте. Понятие и виды коммуникаций.
43. Основы и значение делового общения.
44. Этика делового поведения в трудовом коллективе.
45. Психология менеджмента. Индивидуально-психологические особенности личности.
46. Эффективность управления. Методы оценки и измерения эффективности управления.
47. Реструктуризация и эффективность организации.
48. Участие персонала в управлении.
49. Механизм образования формальных и неформальных коллективов.
50. Командообразование.
51. Инновационный потенциал менеджмента и его профессионализация.
52. Экономическая и социальная эффективность.
53. Экономика и социология управления персоналом в формировании человеческого капитала.
54. Власть и партнерство в организации.
55. Интеграция как процесс менеджмента. Интеграция организации и личности в процессе управления.
56. Ценности в менеджменте.
57. Барьеры и сопротивление контролю.
58. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
59. Оценка привлекательности и конкурентоспособности фирмы.
60. Выбор и оценка стратегических позиций на рынке.
61. Методы «быстрого реагирования». График Гантта, сетевой график, диспетчеризация.
62. Социальная ответственность и этика.
63. Типы поведения людей в конфликтной ситуации. Управление конфликтами.
64. Информационные технологии в управлении.
65. Совершенствование коммуникационного процесса в управлении.
66. Технология беседы и приема посетителей. Виды бесед.
67. Понятие и задачи учета на предприятии.
68. Методы оценки и измерения эффективности управления.
69. Сущность, причины и формы нововведений в организациях. Роль НИОКР в менеджменте фирмы.
70. Общее влияние технологий на стратегию фирмы и конкурентный успех.
71. Место PR в системе управления организацией.
72. Организационная культура.
73. Виды и новые области менеджмента.
74. Реинжиниринг. Бизнес-процессы.
75. Централизованные и децентрализованные организации.
76. Управление персоналом.
77. Экономическая эффективность менеджмента.
78. Инвестиционный менеджмент.
79. Стратегическое планирование и прогнозирование.
80. Риск-менеджмент.
81. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

Необходимость всесторонней оценки результатов управления при одновременном требовании ее своевременности и ограничении затрат на ее проведение обуславливает применение различных временных периодов для выявления показателей ее осуществления. Различают три вида оценки: оперативная, текущая и комплексная.

* 1. Оперативная оценка эффективности управления структурным подразделением организации

Анализ сущности управления и его функций, практики деятельности организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности позволяет заключить, что для опера­тивных целей рациональна ежеквартальная оценка результатов управ­ления структурными подразделениями организации по следующим показателям:

* ритмичность производства;
* качество продукции;
* потери рабочего времени по вине управленческих работников;
* исполнительность управленческих работников;
* выполнение показателей премирования аппарата управления подразделением за основные результаты его деятельности.

Этот вид оценки направлен на получение оперативных данных для принятия своевременных мер по устранению возникающих в работе подразделений недостатков.

2.1.1 Оценка ритмичности производства

Ритмичность производства обеспечивается выполнением многих функ­ций управления, повышением организованности производства и труда. Она в немалой степени зависит от деятельности управленцев и руко­водства людьми в подразделении, существенно влияет на его экономические ре­зультаты. Равномерный выпуск продукции данным основным структурным подразделением обес­печивает устойчивость работы следующих за ним по технической цепоч­ке подразделений и предприятия в целом по выполнению своих договор­ных обязательств. Студентам рекомендуется развить и углубить ха­рактеристику значения ритмичности производства.

Ритмичность производства характеризуется коэффициентом ритмичности выпуска готовой продукции КР, который определяется по формуле:



где Y – фактическое количество изготовленных изделий, принятое в зачет; П – план изготовления изделий по периодам времени.

При этом перевыполнение плана в том или ином пери­оде в зачет не принимается.

Например, по плану на I квартал нужно было изготовить: в янва­ре – 32, в феврале – 33, марте – 35, итого за квартал – 100 изделий. Фактически изготовлено соответственно 9, 30 и 66, а всего – 105 изделий. Принимается в зачет 9, 30, 35, а всего – 74 изделия.



Расчет рекомендуется проводить по следующей таблице:

Таблица 1. Расчет коэффициента ритмичности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | План изготовления изделий, шт. | Фактически изготовлено, шт. | Принимается в зачет, шт. | КР,  (ст.4/ст.2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| Итого по I кварталу |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| Итого по II кварталу |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |
| Итого по III кварталу |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |
| Итого по IV кварталу |  |  |  |  |
| Всего за год |  |  |  |  |

2.1.2 Оценка качества выпускаемой продукции

В начале данного раздела излагается значение качества продукции в условиях рыночных отношений и конкуренции.

Качество продукции в структурных подразделениях организации можно охарактеризовать коэффициентом сдачи продукции с первого предъяв­ления (KК), который характеризует результаты управления качеством со стороны мастеров, технологов и многих других специалистов.



где С – количество продукции, сданной отделу технического контроля (ОТК) с первого предъявления; Ф – количество продукции, предъявленной к приёмке.

Расчет рекомендуется вести по следующей таблице:

Таблица 2. Расчет коэффициента качества продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Предъявлено | Принято | КК,  (ст.3/ст.2) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I |  |  |  |
| II |  |  |  |
| III |  |  |  |
| IV |  |  |  |
| Итого за год |  |  |  |

2.1.3 Оценка потерь рабочего времени по вине управленческих работников

Сущность функционирования аппарата управления включает своевре­менное обеспечение управляемых подразделений и рабочих мест подразделения необходимыми документами, материалами, транспортными средст­вами, заготовками, своевременное принятие решений и т.п.

Несвоевременное исполнение управленческих функций вызывает по­тери рабочего времени в подразделениях и рабочих местах.

Студентам необходимо развить этот аспект, в том числе значе­ние учета потерь, ответственности.

Коэффициент отсутствия потерь рабочего времени по вине управ­ленческих работников КП определяется по формуле:



где ТП – потери рабочего времени в подразделении по вине его управлен­ческих работников, часов; ТФ – фактически отработанное время в данном подразделении, часов.

Для расчетов рекомендуется следующая форма:

Таблица 3. Расчет коэффициента отсутствия потерь

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Потери времени по вине управленцев,  ТП | Отработано времени,  ТФ | Коэффициент отсутствия потерь КП,  (1-ст.2/ст.3) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I |  |  |  |
| II |  |  |  |
| III |  |  |  |
| IV |  |  |  |
| Итого |  |  |  |

2.1.4 Оценка исполнительности аппарата управления подразделением

Исполнительность аппарата управления подразделением характеризуется коэф­фициентом исполнительности КИС, который определяется сопоставле­нием времени отклонения фактического срока от планового срока исполнения документа. Известно, что документы бывают разными по значимости и своевременность их исполнения по-разному отражается на деятельности подразделения. Поэтому в расчет вводятся коэффициенты весомости документов. Например, для приказов дирек­тора организации коэффициент весомости – 1,0; распоряжений главного инженера – 0,8; руководителя подразделения – 0,5.

Студентам необходимо углубить изложение значения исполнитель­ности для повышения эффективности деятельности подразделения.

КИС определяется по формуле:



где Δt– время превышения фактического срока исполнения документа над плановым в днях; Тпл – плановый (нормативный или установленный) срок исполнения документа, дни; Квi – коэффициент весомости документа.

Например, для выполнения одного из приказов директора организации установлен срок 20 дней, распоряжения главного инженера – 10 дней и распоряжения руководителя подразделения – 2 дня. Фактическое время составило соответственно 25, 12 и 3 дня. Тогда:



Таблица 4. Расчет коэффициента исполнительности аппарата управления

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы  документов | I квартал | | | | |
| Фактический срок | Плановый срок | Коэф-т весомости | Отклонение с учетом коэф-та  весомости | КИС |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

Расчет по остальным кварталам осуществляется по аналогичной форме.

Для упрощения расчеты данного коэффициента проводятся по одно­му представителю из каждой группы документов и приняты по всем практическим работам одинаковыми, без разбивки по вариантам.

2.1.5 Оценка выполнения показателей премирования работников управления

В организациях действует система премирования управленческих работников за основные результаты хозяйствен­ной деятельности. В соответствии с принципом обратных связей премия повышается за хорошие результаты труда и снижается на плохие результаты. Поэтому сопоставление фактического процента полу­ченных премий с его плановой величиной (по положению о премировании), выраженное через коэффициент премирования (КПР), дает оценку выполнения управленческим аппаратом своих обязанностей.

Студентам необходимо подробнее изложить показатель и роль пре­мирования в повышении мотивации и интенсификации труда работников управления.

КПР определяется по формуле:



где ПФ – фактический процент премии к окладам; ПП – плановый процент премии.

Для расчетов рекомендуется следующая форма:

Таблица 5. Расчет коэффициента премий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Фактический процент премий | Плановый размер премий | КПР,  (ст.2/ст.3) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I |  |  |  |
| II |  |  |  |
| III |  |  |  |
| IV |  |  |  |
| Итого за год |  |  |  |

2.1.6 Сводные данные оперативной оценки

Итоги предыдущих расчетов заполняются в следующую сводную таблицу:

Таблица 6. Сводные данные оперативной оценки результатов управления подразделением

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент оценки | Квартал | | | | Темпы изменения в % к первому кварталу | | |
| I | II | III | IV | II кв. | III кв. | IV кв. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Кр |  |  |  |  |  |  |  |
| Кк |  |  |  |  |  |  |  |
| КП |  |  |  |  |  |  |  |
| КИС |  |  |  |  |  |  |  |
| КПР |  |  |  |  |  |  |  |

Анализируя цифры таблицы, студент должен выявить:

* изменение отдельных аспектов деятельности, характеризуемое ди­намикой соответствующих коэффициентов (улучшение или ухудшение ритмичности производства, качества продукции и т.д.);
* стабильность или динамичность деятельности;
* наиболее неудовлетворительные аспекты деятельности;
* наиболее положительные аспекты деятельности;
* противоречия в деятельности (например, соответствует ли динамика КПР изменениям ритмичности, качества, потерь и т.п.).

На базе этого анализа студент должен разработать предложения о путях оперативного совершенствования управления по результатам первого, второго и т.п. кварталов, направленных на устранение на­иболее существенных недостатков и распространение передового опыта.

Например, ритмичность производства может быть повышена за счет улучшения оперативно-календарного планирования; качество продукции путем улучшения технологии; ликвидация потерь осуществлена благодаря улучшению их учёта и усилению контроля; исполнительность повышена при помощи автоматизации контроля исполнения и т.д.

3 ТЕКУЩАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Оценка выполнения плана по основным экономи­ческим показателям работы подразделения

Текущая оценка предназначена для определения влияния работы ап­парата управления на результаты хозяйственной деятельности подразделения.

Подробный и всесторонний анализ хозяйственной деятельности подразделения осуществляется экономическими службами по широкому кругу плано­вых и отчетных показателей. Для оценки эффективности управления достаточно анализа выполнения плана по следующим основным показателям:

* объем производства;
* численность работающих;
* выработка на одного работающего;
* фонд оплаты труда;
* средняя заработная плата;
* экономия от снижения себестоимости продукции.

Выполнение плана по этим показателям характеризует коэффициент напряженности работы аппарата управления по повышению эффектив­ности производства KЭ.

Для его определения рекомендуется балльный метод, суть которого в следующем:

При перевыполнении плана по данному показателю присваивается 5 баллов, при выполнении – 4, при невыполнении – 1 балл. Нужно учесть, что перевыполнение плана по численности работающих, если оно опережает выполнение плана по объему производства, расценива­ется как недостаток и в этом случае присваивается 1 балл. Анало­гично по росту заработной платы, если она опережает рост выработ­ки. Затем определяется средний фактический балл как средняя ариф­метическая величина. Сопоставление этого балла с нормативом хоро­шей работы, принимаемой за 4 балла, определяется коэффициентом на­пряженности работы аппарата управления подразделением по повышению эффек­тивности хозяйственной деятельности KЭ.

Для расчетов рекомендуется следующая таблица:

Таблица 7. Расчет коэффициента напряженности работы аппарата управления подразделением по повышению эффективности деятельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | План | Факт | % выполнения | Балл по показателю |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Объем производства | Кол-во изд. |  |  |  |  |
| 2.Численность работающих | Чел. |  |  |  |  |
| 3.Выработка на 1 работающего | Кол-во изд. |  |  |  |  |
| 4.Фонд оплаты труда | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 5.Средняя зарплата работающего | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 6.Экономия от снижения себестоимости продукции | Тыс. руб. |  |  |  |  |
| 7.ИТОГО |  |  |  |  |  |
| 8.Средний фактический балл (стр. 7, ст. 6):6 | БФ |  |  |  |  |
| 9. Коэффициент напряжённости работы аппарата управления по повышению эффективности производства (БФ:4) | КЭ |  |  |  |  |

Данные для заполнения строки 1 берутся из табл. 1 Приложения, для строк 2 и 6 – из табл. 6 Приложения; средняя зарплата выбирается как средняя по региону на дату выполнения практической работы; строки 3 и 4 определяются студентом расчетным путем.

3.2 Анализ результатов текущей оценки

Анализируя данные таблицы 7, студент должен выявить:

* положительные результаты управления подразделением;
* отрицательные последствия управления подразделением;
* объяснить роль этих отклонений.

На базе этого анализа студент разрабатывает предложения о путях устранения недостатков и развития положительных сторон.

Например, увеличение экономии от снижения себестоимости продук­ции может быть получено за счет применения прогрессивной техноло­гии, для систематического перевыполнения плана по объему производ­ства (если оно желательно) можно предложить системы материального и морального поощрения и т.д.

4 КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ

Комплексная оценка осуществляется также по результатам работы за год. Она включает определение эффективности управляющей системы, а также определение комплексного коэффициента Кком, который ха­рактеризует результаты управления подразделением в сводном, обобщенном ви­де.

Эффективность управляющей системы структурного подразделения организации характеризуется использо­ванием ресурсов управления, рациональностью структуры, функций, отдачей затрат на управление и другими показателями. Студенты должны дать более развернутые их перечисления, раскрыть их содержа­ние и методы расчета.

В настоящей работе рассматривается только рациональность за­трат на управление.

Рациональность затрат на управление подразделением определяется двумя коэффициентами:

* соотношением темпов изменения объема производства и темпов из­менения затрат на управление КЗ1;
* соотношением темпов изменения экономии от снижения себестоимости продукции и темпов изменения затрат на управление КЗ2.

Затраты на управление ЗУ включают фонд зарплаты, премии работни­кам управления, отчисления на социальное страхование, амортизацию и обслуживание служебных помещений, средств оргтехники и др.

Студенты должны расширить описание статей затрат на управление и методов их расчета.

КЗ1 определяется по формуле:



где П – процент выполнения плана по объему производства; Зу – процент выполнения плана по затратам на управление.

КЗ2 определяется по формуле:



где С – процент выполнения плана по экономии от снижения себе­стоимости

При эффективном управлении рост затрат на управление должен обеспечить более высокий рост экономических показателей, т.е. КЗ1 и КЗ2 должны быть больше единицы. Если они получаются меньше единицы, то это свидетельствует о недостаточной эффективности управляющей системы.

Для расчетов рекомендуется следующая таблица:

Таблица 8. Расчет коэффициентов рациональности затрат на управление

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Величина показателя |
| 1. Процент выполнения плана по объему производства |  |
| 2. Процент выполнения плана по экономии от снижения себестоимости |  |
| 3. Процент выполнения плана по затратам на управление |  |
| 4. Соотношение темпов изменения объема производства и затрат на управление (КЗ1=стр. 1/стр. 3) |  |
| 5. Соотношение темпов изменения экономии от снижения себестоимости и затрат на управление (КЗ2=стр. 2/стр. 3) |  |

Данные для заполнения строк 1 и 2 берутся из расчетной таблицы 7. Для заполнения строки 3 используются данные из Приложения 7.

Анализируя данные табл. 8, студент должен определить рациональность затрат на управление и наметить направления её повышения.

Приведенные выше направления оценки характеризуются многими показателями. Множественность показателей имеет то преимущество, что позволяет определять различные стороны результатов управления и узкие места, требующие принятия мер по их устранению. Но на практике, чаще бывает так, что показатели одних сторон деятельности подразделения могут быть охарактеризованы как положительные, а других сторон – как отрицательные. Поэтому наряду с системой частных оценок необходима комплексная оценка результатов управления, кото­рая дает обобщенную характеристику и позволяет сопоставлять итоги между структурными подразделениями.

Для обобщенной оценки эффективности управления рекомендуется определять коэффициент комплексной оценки KКОМ. Его величина рассчи­тывается исходя из вышеописанных частных коэффициентов.

Поскольку результаты различных сторон деятельности структурного подразделения, характеризуемые этими частными коэффициентами, неодинаковы, рекомендуется ввести в расчет коэффициенты их весомости KВ (табл. 9), определяемые экспертным пу­тем.

Таблица 9. Рекомендуемые значения коэффициентов весомости

|  |  |
| --- | --- |
| Частные коэффициенты результатов управления | Коэффициенты весомости КВ |
| КР ритмичности производства | 1,2 |
| КК качества продукции | 1,0 |
| КП отсутствия потерь рабочего времени по вине управленцев | 0,7 |
| КИС исполнительности аппарата управления | 0,6 |
| КПР выполнения показателей премирования управленцев | 1,2 |
| КЭ напряженности работы аппарата управления подразделением по повышению эффективности производства | 1,1 |
| КЗ1 соотношение темпов объема производства и затрат на управление | 1,1 |
| КЗ2 соотношение темпов экономии от снижения себестоимости и затрат на управление | 1,1 |

Коэффициент комплексной оценки результатов управления подразделением ККОМ определяется по формуле:



5 ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

5.1 Общие выводы о состоянии эффективности управления подразделением

Здесь на основе проведенной оценки делаются заключительные выводы о состоянии эффективности управления по кварталам, в целом за год.

5.2 Разработка мероприятий по повышению эффективнос­ти деятельности подразделения и управления им

Здесь обобщаются и группируются мероприятия по улучшению отдельных сторон деятельности подразделения и управления им, а также по распространению его положительного опыта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов- М:Юнити-Дана, 2003.
2. Воробьев С.Н. Управленческие решения: Учеб. пособие для вузов- М:Юнити-Дана, 2003.
3. Гончаров В.В. Управление различными стадиями производства.- М.: МИИПУ, 1998
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб пособие.-7-е изд.- М.:Новое знание, 2004.
5. Кибанов А.Я. Основы менеджмента: Учеб.- М:ИНФА-М, 2003.
6. Клак К. Конец менеджмента и становление организационной демократии.- СПб.: Питер, 2004.
7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер. с англ. под ред. В.Б.Колчанова.- СПб.: Питер, 2004.
8. Менеджмент: Учеб для студ. вузов.- М .: ЮНИТИ-ДАНА: Единство, 2003.
9. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб для студ. вузов.- М: Аспект-Пресс, 2004.
10. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учеб пособие- М: ООО «Вершина», 2003.
11. Юкаева В.С. Менеджмент: краткий курс: Учеб. пособие.- М.: «Дашков и Ко», 2004.

Приложение А

Таблица 1. Исходные данные для расчета коэффициента ритмичности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Базовые данные 1 варианта | | Поправочные коэффициенты к базовым данным по подвариантам | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| План  (П), шт. | Факт (Ф), шт. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф |
| 1 | 32 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| 2 | 33 | 30 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 35 | 66 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| Итого за I кв. | 100 | 105 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 35 | 20 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,3 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,7 |
| 5 | 37 | 40 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,3 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,7 |
| 6 | 38 | 60 | 1 | 1 | 1 | 1,1 | 1,2 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,3 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,7 |
| Итого за II кв. | 110 | 120 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | 38 | 32 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,3 | 1,2 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,6 |
| 8 | 40 | 40 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,3 | 1,2 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,6 |
| 9 | 42 | 35 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,3 | 1,2 | 1,4 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,6 |
| Итого за III кв. | 120 | 107 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | 42 | 40 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,6 | 1,1 | 1,5 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,7 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 2,0 | 1,8 | 1,5 |
| 11 | 42 | 55 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,6 | 1,1 | 1,5 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,7 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 2,0 | 1,8 | 1,5 |
| 12 | 46 | 73 | 1 | 1 | 1 | 1,05 | 1,2 | 1,6 | 1,1 | 1,5 | 1,3 | 1,1 | 1,4 | 1,7 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,7 | 2,0 | 1,8 | 1,5 |
| Итого за IV кв. | 130 | 168 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего за год | 460 | 500 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение Б

окончание табл. 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | Базовые данные | | | | | | | | Поправочные коэффициенты  по подвариантам  берутся из начала таблицы |
| Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| П | Ф | П | Ф | П | Ф | П | Ф |
| 1 | 65 | 20 | 140 | 120 | 140 | 150 | 180 | 170 |
| 2 | 65 | 60 | 145 | 120 | 145 | 170 | 190 | 180 |
| 3 | 70 | 130 | 155 | 190 | 155 | 150 | 200 | 220 |
| Итого за I кв. | 200 | 210 | 440 | 430 | 440 | 470 | 570 | 570 |
| 4 | 70 | 40 | 135 | 130 | 145 | 135 | 160 | 150 |
| 5 | 80 | 80 | 155 | 150 | 165 | 155 | 150 | 140 |
| 6 | 85 | 120 | 160 | 170 | 170 | 160 | 150 | 150 |
| Итого за II кв. | 235 | 240 | 450 | 450 | 480 | 450 | 460 | 460 |
| 7 | 80 | 70 | 155 | 135 | 165 | 175 | 150 | 160 |
| 8 | 80 | 80 | 155 | 160 | 165 | 175 | 150 | 150 |
| 9 | 85 | 80 | 170 | 155 | 180 | 190 | 150 | 150 |
| Итого за III кв. | 245 | 230 | 480 | 470 | 510 | 540 | 450 | 460 |
| 10 | 85 | 80 | 160 | 160 | 170 | 190 | 150 | 130 |
| 11 | 85 | 100 | 160 | 170 | 170 | 160 | 150 | 130 |
| 12 | 100 | 110 | 190 | 170 | 200 | 190 | 140 | 140 |
| Итого за IV кв. | 170 | 290 | 510 | 500 | 540 | 540 | 440 | 400 |
| Всего за год | 950 | 970 | 1970 | 1850 | 1970 | 2000 | 1920 | 1890 |

Приложение В

Таблица 2. Исходные данные для расчета коэффициента качества продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Базовые данные 1 варианта | | Поправочные коэффициенты по подвариантам | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Предъявлено (Ф), шт. | Сдано с 1 предъявления (С), шт. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С |
| I | 105 | 100 | 1 | 1 | 1,1 | 0,9 | 1,2 | 0,9 | 1,3 | 0,9 | 1,3 | 1 | 1,5 | 0,8 | 1,8 | 0,9 | 1,8 | 1 | 1,9 | 0,8 | 1,8 | 0,7 |
| II | 120 | 120 | 1 | 1 | 1,1 | 1 | 1,1 | 0,8 | 1,2 | 0,9 | 1,3 | 0,9 | 1,3 | 0,9 | 1,8 | 1 | 1,7 | 1 | 1,8 | 0,9 | 1,7 | 1 |
| III | 107 | 95 | 1 | 1 | 1,05 | 1 | 1,3 | 0,9 | 1,4 | 1 | 1,2 | 0,8 | 1,5 | 1 | 1,8 | 1 | 1,9 | 0,9 | 1,8 | 1 | 1,6 | 0,8 |
| IV | 168 | 158 | 1 | 1 | 1,05 | 1 | 1,6 | 1 | 1,5 | 0,9 | 1,1 | 0,9 | 1,7 | 0,9 | 1,8 | 0,8 | 1,9 | 0,9 | 2 | 0,9 | 1,5 | 0,9 |
| Всего за год | 500 | 473 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение Г

окончание табл. 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Базовые данные | | | | | | | | Поправочные коэффициенты  по подвариантам  берутся из начала таблицы |
| Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| Ф | С | Ф | С | Ф | С | Ф | С |
| I | 210 | 200 | 430 | 350 | 470 | 450 | 570 | 560 |
| II | 240 | 210 | 450 | 450 | 450 | 400 | 460 | 430 |
| III | 230 | 200 | 470 | 450 | 540 | 520 | 460 | 420 |
| IV | 290 | 290 | 500 | 450 | 540 | 530 | 400 | 350 |
| Всего за год | 970 | 900 | 1850 | 1700 | 2000 | 1900 | 1890 | 1760 |

Приложение Д

Таблица 3. Исходные данные для расчета коэффициента отсутствия потерь рабочего времени по вине управленческих работников

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Базовые данные 1 варианта | | Поправочные коэффициенты по подвариантам | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ТП, час. | ТФ, час. | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | |
| ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ |
| I | 3750 | 49000 | 1 | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,8 | 1,9 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| II | 3700 | 60000 | 1 | 1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,8 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 2,0 | 1,7 |
| III | 5600 | 50500 | 1 | 1 | 1,05 | 1,05 | 1,3 | 1,3 | 1,4 | 1,4 | 1,5 | 1,2 | 1,5 | 1,5 | 1,8 | 1,8 | 1,9 | 1,9 | 1,8 | 1,8 | 2,3 | 1,6 |
| IV | 2950 | 65500 | 1 | 1 | 1,05 | 1,05 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,7 | 1,1 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | 1,8 | 1,9 | 1,9 | 2,0 | 2,0 | 2,3 | 1,5 |
| Всего за год | 16000 | 225000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Приложение Е

окончание табл. 3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Базовые данные | | | | | | | | Поправочные коэффициенты  по подвариантам  берутся из начала таблицы |
| Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ | ТП | ТФ |
| I | 8000 | 105000 | 16600 | 215000 | 16100 | 220100 | 16400 | 227000 |
| II | 7500 | 110000 | 15100 | 220000 | 15800 | 226000 | 15400 | 227000 |
| III | 8650 | 109600 | 15600 | 229600 | 16200 | 231200 | 15100 | 220000 |
| IV | 8550 | 115400 | 16200 | 235400 | 16300 | 242700 | 18100 | 205000 |
| Всего за год | 32600 | 440000 | 63500 | 689000 | 64400 | 920000 | 65000 | 679000 |

Приложение Ж

Таблица 4. Исходные данные для расчета коэффициента исполнительности аппарата управления

(одинаковые для всех вариантов и подвариантов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Группы документов | | | | | | | | |
| 1 | | | 2 | | | 3 | | |
| Фактич. срок, дней | Плановый срок, дней | Коэфф. весомости | Фактич. срок, дней | Плановый срок, дней | Коэфф. весомости | Фактич. срок, дней | Плановый срок, дней | Коэфф. весомости |
| I | 25 | 20 | 1,0 | 12 | 10 | 0,8 | 3 | 2 | 0,5 |
| II | 23 | 20 | 1,0 | 11 | 10 | 0,8 | 7 | 2 | 0,5 |
| III | 30 | 20 | 1,0 | 14 | 10 | 0,8 | 3 | 2 | 0,5 |
| IV | 22 | 20 | 1,0 | 13 | 10 | 0,8 | 4 | 2 | 0,5 |
| Итого | 100 | 80 |  | 50 | 40 |  | 17 | 8 |  |

Приложение З

Таблица 5. Исходные данные для расчета коэффициентов премий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квартал | Базовые данные[[2]](#footnote-2) | | | | | | | | | |
| Вариант 1 | | Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| Планов. процент премий (ПП) | Фактич. процент премий (ПФ) | Планов. процент премий (ПП) | Фактич. процент премий (ПФ) | Планов. процент премий (ПП) | Фактич. процент премий (ПФ) | Планов. процент премий (ПП) | Фактич. процент премий (ПФ) | Планов. процент премий (ПП) | Фактич. процент премий (ПФ) |
| I | 30 | 25,5 | 35 | 37 | 40 | 38 | 45 | 45 | 50 | 50 |
| II | 30 | 27,3 | 35 | 36 | 40 | 40 | 45 | 40 | 50 | 50 |
| III | 30 | 24,6 | 35 | 30 | 40 | 42 | 45 | 48 | 50 | 52 |
| IV | 30 | 31,8 | 35 | 40 | 40 | 44 | 45 | 47 | 50 | 38 |
| Итого | 30 | 27,3 | 35 | 36 | 40 | 41 | 45 | 45 | 50 | 48 |

Приложение И

Таблица 6. Исходные данные для расчета коэффициента напряженности работы аппарата управления

по повышению эффективности деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | Базовые данные[[3]](#footnote-3) | | | | | | | | | |
| Вариант 1 | | Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) |
| Численность работающих | чел. | 120 | 120 | 236 | 240 | 370 | 380 | 590 | 580 | 372 | 400 |
| Средняя зарплата работающих | тыс. руб. | Значение берется как средняя зарплата по региону на момент выполнения работы | | | | | | | | | |
| Экономия от снижения себестоимости продукции | тыс. руб. | 2700 | 2590 | 5500 | 5300 | 8800 | 8400 | 13500 | 12800 | 8900 | 7900 |

Приложение К

Таблица 7. Исходные данные для расчета коэффициентов рациональности затрат на управление

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. измерения | Базовые данные[[4]](#footnote-4) | | | | | | | | | |
| Вариант 1 | | Вариант 2 | | Вариант 3 | | Вариант 4 | | Вариант 5 | |
| План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) | План  (П) | Факт  (Ф) |
| Затраты на управление | тыс. руб. | 330 | 345 | 650 | 660 | 1030 | 1060 | 1600 | 1550 | 960 | 1100 |

1. Вариант выбирается исходя из предпоследней цифры номера зачетной книжки (цифра 1,2 – 1 вариант; 3,4 – 2 вариант; 5,6 – 3 вариант; 7,8 – 4 вариант; 0,9 – 5 вариант).

   Подвариант выбирается в соответствии с последней цифрой номера зачетной книжки (0 соответствует 10-му подварианту). [↑](#footnote-ref-1)
2. Поправочные коэффициенты по подвариантам берутся из табл. 1 Приложения А. [↑](#footnote-ref-2)
3. Поправочные коэффициенты по подвариантам берутся из табл. 1 Приложения А. [↑](#footnote-ref-3)
4. Поправочные коэффициенты по подвариантам берутся из табл. 1 Приложения А. [↑](#footnote-ref-4)