

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Рябиченко Сергей Николаевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 14.03.2022 09:51:29  
Уникальный программный ключ:  
3143b550cd4cbc5ce335fc548df581d670cbc4f9

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И  
МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ  
«КРАСНОДАРСКИЙ МОНТАЖНЫЙ ТЕХНИКУМ»  
(ГБПОУ КК «КМТ»)

---

**ЛЕКЦИИ**  
по учебной дисциплине  
**ОП.12 Менеджмент**

по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Рассмотрена  
на заседании цикловой методической комиссии

\_\_\_\_\_

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Председатель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Лекции предназначены для приобретения теоретических знаний, навыков и умений по программе учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины по специальности среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 508 от 27.05.2014 г.

**Организация-разработчик:** государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Краснодарский монтажный техникум» Краснодарского края

**Разработчик** Жиганюк Г.В., преподаватель ГБПОУ КК «КМТ»

**Рецензенты:**

## Содержание

Тема 1. История развития менеджмента.....	3
Тема 2. Сущность и характерные черты современного менеджмента .....	5
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации. ....	6
Тема 4. Основные функции менеджмента и цикл менеджмента .....	10
Тема 5. Мотивационный механизм. ....	13
Тема 6. Процесс принятия, методика и реализации управленческих решений .....	15
Тема 7. Цели организации .....	18
Тема 8. Типы управленческих структур .....	21
Тема 9. Делегирование прав и ответственности подчиненным .....	23
Тема 10. Деловое общение. ....	24
Тема 11. Формы взаимодействия с заказчиком .....	25
Тема 12. Работа с клиентами.....	29
Тема 14. Особенности менеджмента в области права.....	31
Перечень рекомендуемых учебных изданий.....	32

## Тема 1. История развития менеджмента

1. Промышленный переворот-(с 20—30-х по 80—90-е гг. XIX в.):
  - техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии;
  - инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т.д.;
  - формирование общенационального рынка;
  - возникновение предприятий — действенной формы социальной организации работников;
  - конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.
2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):
  - внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;
  - малонасыщенный рынок;
  - конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене;
  - четкая дифференциация отраслей;
  - хорошие перспективы экономического роста для компаний;
  - слабое вмешательство государства в бизнес.
3. Эпоха массового сбыта (30—50-е гг. XX в.):
  - насыщение спроса на товары и услуги;
  - переход от стандартной продукции к дифференцированной; смена производственной ориентации на рыночную;
  - усиление роли внешней среды в деятельности предприятия;
  - государственное регулирование экономики.
4. Постиндустриальное общество (60 —90-е гг. XX в.):
  - новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга;
  - новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды;
  - растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов;
  - смещение, социальных приоритетов и концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.
5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):
  - новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг;
  - прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях;

- глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети;

- ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- 1) с позиций различных научных школ (конец XIX в. — по настоящее время);
- 2) процессный (20-е гг. XX в. — по настоящее время);
- 3) системный (50 — 60 гг. XX в. — по настоящее время);
- 4) ситуационный (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

**Научные школы.** Школа научного управления (1885—1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанавливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности). Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать надо конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф.Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело.

**Школа административного управления** (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем.

**Школа человеческих отношений и поведенческие науки** (1950 г. — по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

**Школа количественных методов** (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

## Тема 2. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Менеджмент (от англ. management — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации,
- подведение итогов работы.

«Менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью».

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

Основные функции менеджмента — организация и управление производством продукции.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают не одинаковые.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень - генеральные директора, директора, члены правления предприятия;
- среднее звено - руководители управлений, отделов, цехов;
- низшее звено - руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации.**

Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая.

**Закрытая система** условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации товаров и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы.

Таким образом, всякая зависящая от внешней среды организация является **открытой системой**.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия

#### **Среда прямого воздействия.**

Потребители - именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы,

улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства.

**Среда косвенного воздействия.** Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

**Состояние экономики.** Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты и другие показатели.

**Научно-технический прогресс.** Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.). Высокий уровень научно-технического прогресса вынуждает производственные фирмы разрабатывать и внедрять новые технологии.

**Политика.** Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности - важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

**Социальные факторы.** Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

**Международные события.** Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т.д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Взаимосвязь факторов внешней среды очевидна. Например, изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.

## **Внутренняя среда фирмы**

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

**1. Цель** есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели, и их сущность во многом зависит от типа организации.

Коммерческие организации. Цели подобных организаций должны отражать коммерческий результат в виде прибыли (рентабельности), дохода, производительности труда и т. д.

Некоммерческие организации (ассоциации, фонды). По определению деятельность этих организаций не направлена на получение прибыли. Их назначение, в основном, определяется социальной направленностью, поэтому цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т. д.

Государственные (муниципальные) организации. Для этих организаций получение прибыли не является доминирующей целью. Зачастую преобладают цели поддержки существования и развития государства (региона). Организации развиваются в рамках установленного бюджета (страны, региона, района). Поэтому цели определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие среднего образования, обеспечение ввода в действие новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т. д. Надо отметить, что получение прибыли как таковой может иметь большое значение, но инвестируются заработанные деньги в значимые для государства объекты.

**2.** В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть **структурой** организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.

**3. Задача** - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

**4.** Следующей внутренней переменной является **технология**. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология

производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

5. **Люди** являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой - нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

#### **Тема 4. Основные функции менеджмента и цикл менеджмента**

**Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование, благодаря, которому обеспечивается необходимая организация хода производства, динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

*Принципы планирования:*

- комплексность;
- точность;
- непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов);
- гибкость;
- экономичность;
- реальность.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения. В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности (производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др.). Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и т.д.).

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Государство не требует от предприятия составления и выполнения планов. Каждое предприятие решает эту проблему самостоятельно. При этом уделяется большое значение долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Минимальный период долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании дают наметки на 10 и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Первоначально составленный план служит отправной точкой. Постоянный пересмотр и

ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно, или даже раз в полгода (квартал).

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом.

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе за покупателя.

Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо проводить работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с целью удешевления производства. Крупные предприятия могут передать производство многих отдельных деталей субподрядчикам – более мелким специализированным компаниям.

**Организация.** Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. При соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленная и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая ремонтная и др. службы) и обслуживающих (контроль над качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает:

- дифференциацию процесса производства на операции;
- рациональную расстановку работников по рабочим местам;
- обеспечение четкой взаимосвязи между работниками;
- определение номенклатуры выпускаемой продукции;
- создание технологии производства и контроль над ним;
- организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции,
- уход за оборудованием и его ремонт;
- анализ издержек производства и осуществлению мер по их снижению;
- сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и

углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению отдельных стадий технологического процесса.

Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперативных связей, что является непременным условием организации их совместной работы (н.п., передача полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечение энергетическими ресурсами, выполнение ремонтных работ).

**Мотивация персонала.** Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем – что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,
- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

*Мотивация материальная* – зарплата, премии, др. выплаты.

*Мотивация моральная* – благодарность, грамота, фото на Доске почета и др.

*Мотивация социальная* – интересная работа, атмосфера в коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку, взаимопонимание, уважение и др.

«Довольный рабочий – это производительный рабочий»

**Контроль.** Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонения от них.

За рубежом считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это

устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнить намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективности системы контроля.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

## **Тема 5. Мотивационный механизм.**

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит их к изменению поведения. Для успешного руководства подчинёнными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получили название мотивационного. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней психологической предрасположенности к той или иной деятельности.

Принципами построения мотивационного механизма считаются:

- 1 Увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- 2 Простота, понятность, справедливость;
- 3 Наличие необходимых условий реализации;
- 4 Возможность корректировки;
- 5 Направленность, как на поддержку создания нового, так и его принятие;

• 6 Рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

• 1 Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияет ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего его потребности не превращаются в мотивы;

• 2 Ожидания - оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации, предположение о том, что результат деятельности будет иметь определённые последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

• 3 Установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

На основе установок люди действуют спокойно, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Подобрать человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения.

• 4 Оценки - характеристики степени возможного достижения, результата или удовлетворение потребностей;

• 7 Стимулы - блага, возможности и прочее, находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечить либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путём ограничения или, наоборот, улучшение возможностей удовлетворения его потребностей. Люди сознательно оценивают возможные варианты действий и с учётом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем.

Стратегии мотивации людей:

• 1 Стратегии, основанной, с одной стороны, на внутренней предрасположенности к определённым действиям, а с другой - на внешнем побуждении и принуждении. Она характерна, например, для Германии и современной России;

• 2 Стратегии, основанной на внешних побуждении и принуждении, т.е. использовании только внешнего мотивационного механизма в обеих его формах. Она была характерна для большинства западных стран первой половины XX столетия;

• 3 Стратегии, основанной исключительно на принуждении, иными словами, использовавшей внешний отрицательный механизм мотивации. Эта модель характерна для подневольного труда;

• 4 Стратегии, основанной на предрасположенности и побуждении, использующей внутренний и внешний положительный механизм мотивации. Такая стратегия характерна для фирм Японии;

• 5 Стратегии, основанной на предрасположенности и побуждении, использующей внутренний и внешний отрицательный мотивационный механизм.

Проанализировав стратегии мотивации людей можно сделать вывод что в современном мире существует огромное множество способов побуждения людей к деятельности и каждый по своему эффективен. Эффективность мотивации людей зависит от общества.

## **Тема 6. Процесс принятия, методика и реализации управленческих решений**

*Методы принятия управленческих решений* – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Существует несколько подходов к определению методов принятия управленческих решений. Один из них определяет следующие методы: интуитивные решения – выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;

- решения, основанные на суждениях (т.е. на основе знаний и опытов);
- рациональные решения (на основе аналитического процесса).

Второй подход определяет следующие методы: неформальные (эвристические);

- коллективные (мозговая атака);
- количественные (как правило, с помощью ЭВМ).

Индивидуальные стили принятия решений: решение уравновешенного типа – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемыми гипотезами и проверками;

- импульсивное решение - авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить и уточнить;
- инертное решение – становится результатом осторожного поиска;
- рискованное решение отличается от импульсивного тем, что авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
- решение осторожного типа характеризуются тщательностью оценки менеджером своих вариантов.

### **Стадии принятия управленческих решений.**

*Первый этап* – подготовка к разработке управленческого решения.

Он включает следующие элементы:

- получение информации о ситуации,

- определение целей,
- разработка оценочной системы,
- анализ управленческой ситуации,
- диагностика ситуации,
- разработка прогноза развития ситуации.

Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и, в то же время, не избыточной. Аналитический материал должен готовиться специалистами, имеющими знания и опыт деятельности в области разрешаемой управленческой проблемы.

Важное значение принадлежит выработке целей управленческого воздействия. Определение целей должно осуществляться при непосредственном участии лица принимающего решение.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие.

С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев;
- принципы проведения сравнительной оценки вариантов управленческого решения и их выбора.

Анализ ситуации предполагает выявление факторов, определяющих динамику ее развития. При этом могут использоваться методы факторного и корреляционного анализа.

Задача диагностики ситуации состоит в выделении ее ключевых проблем и характера их влияния. Данный элемент призван определить закономерности развития ситуации; механизмы целенаправленного воздействия на ее развитие; необходимость в различных ресурсах, требующихся для реализации управленческого решения.

Большое значение имеет представление предполагаемых результатов управленческого воздействия, что достигается в результате разработки прогноза развития ситуации.

*Второй этап* – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Широко распространены такие процедуры генерирования альтернативных вариантов как метод аналогов, мозговой атаки, синтеза управленческих решений и т.п. В последние десятилетия стали развиваться автоматизированные системы генерирования вариантов решений. В ходе отбора производится отсев заведомо нежизнеспособных или

неконкурентоспособных вариантов. При отборе необходимо руководствоваться уровнем сравнительной оценки и требованием отсутствия дублирования.

Главной задачей разработки сценариев является обеспечение понимания ситуации и наиболее вероятных путей ее развития лицом, принимающим решение. Целесообразно рассмотреть различные варианты динамики изменения основных факторов развития ситуации. Следующая стадия – экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Ее задача – дать оценку реализуемости рассматриваемых вариантов управленческих воздействий и достижения поставленных целей. На этой основе осуществляется ранжирование рассматриваемых вариантов. *Третий этап* – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

Коллективные экспертизы обеспечивают лучшую обоснованность и эффективность принимаемых управленческих решений. К числу методов ее проведения относятся: методы Дельфи, мозговой атаки, комиссий, ПАТТЕРН и др.

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов. Переход к реализации принятого решения требует согласования действий и ресурсов по времени и месту. Это достигается за счет планирования реализации принятого управленческого решения. Планы необходимо корректировать в процессе реализации управленческих решений. В основе этого – возможность изменения внешних и внутренних условий, законодательства, конъюнктуры, стратегии предприятия и т.п. *Четвертым этапом* является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Доведение решения до исполнителей является одним из важнейших элементов организации выполнения решения. Оно осуществляется посредством постановки задач лицом, принимающим решение в виде приказа, распоряжения, указания и т.п. При этом руководитель должен убедиться в точности понимания существа поставленных исполнителям задач и сроков исполнения, их значения для достижения общей цели, добиться уяснения каждым исполнителем прав и обязанностей, порядка взаимодействия с другими исполнителями.

Эффективность реализации принятого решения во многом зависит от своевременного обеспечения исполнителей запланированными для решения конкретных задач ресурсами.

Каждый исполнитель должен быть наделен определенными полномочиями и обладать некоторой свободой действий на случай непредвиденного изменения условий реализации решения. Необходимо определить ситуации, в которых исполнитель имеет право принятия ситуативных решений, являющихся прерогативой более высокого уровня управления.

Эффективность реализации управленческого решения определяется так же согласованностью действий всех исполнителей. Как правило, в процессе реализации управленческого решения какие-то задачи выполняются с опережением плановых сроков, какие-то с отставанием. Разрешение этого может быть достигнуто лишь за счет непрерывной координации выполняемых работ, перераспределения тех или иных ресурсов (времени, финансовых и материальных средств, сотрудников и т.п.).

*Пятым этапом* является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия. Контроль реализации запланированных мероприятий и действий обеспечивает эффективность деятельности организации. В зависимости от характера объекта управления применяют различные виды контроля. Основными видами контроля являются непрерывный и дискретный контроль. При невозможности осуществления контроля в процессе исполнения управленческих решений применяется контроль итоговых результатов управленческого воздействия. Основной задачей контроля является своевременная фиксация отклонений от оптимального развития процесса, запланированного промежуточного или конечного результата. По результатам контроля производится корректировка плана, управляющих воздействий с целью более полного достижения поставленной управленческой цели.

## **Тема 7. Цели организации**

Важным этапом при планировании является выбор целей.

***Цели организации** - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Выделяют главную целевую функцию, или миссию организации, определяющую основные направления деятельности фирмы.

***Миссия** - основная главная цель организации, ради которой она и создана.*

При определении миссии организации необходимо учитывать:

- формулировку задачи организации с точки зрения производства ею товаров или услуг, а также основных рынков и ключевых технологий, используемых в организации;

- положение фирмы по отношению к внешней среде;
- культуру организации: какой рабочий климат существует в данной организации; какой тип работников привлекает данный климат; каковы основы взаимоотношений руководителей фирмы с рядовыми сотрудниками;

- кто является клиентами (потребители), какие потребности клиентов (потребителей) фирма может успешно удовлетворить.

Миссия организации является основой при формулировке ее целей. Цели представляют собой отправную точку при планировании.

Цели различают:

1. По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.
2. По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.
3. По рангу: главные и второстепенные.
4. По временному фактору: стратегические и тактические.
5. По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.
6. По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.
7. По субъектам: личные и групповые.
8. По осознанности: действительные и мнимые.
9. По достижимости: реальные и фантастические.
10. По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.
11. По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.
12. По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

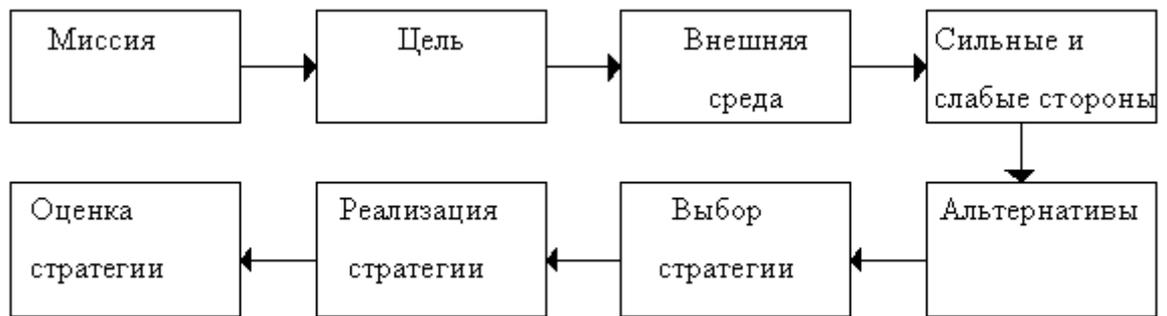
Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает руководству фирмы принимать правильные стратегические решения, и корректировать в соответствии с ними повседневную жизнь организации.

***Стратегическое планирование*** - это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Стратегическое планирование включает в себя четыре основных вида управленческой деятельности:

1. Распределение ресурсов: распределение имеющихся фондов, высококвалифицированных кадров, а также технологического и научного опыта, имеющегося в организации.
2. Адаптация к внешней среде: действия, которые улучшают отношения фирмы с окружающей внешней средой, т.е. взаимоотношения с общественностью, правительством, различными государственными учреждениями.
3. Внутренняя координация работы всех отделов и подразделений. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон фирмы для достижения эффективной интеграции операций внутри организации.
4. Осознание организационных стратегий. Здесь учитывается опыт прошлых стратегических решений, который дает возможность прогнозирования будущего организации.

Схема стратегического планирования состоит из этапов:



### **Реализация стратегического плана, управление по целям.**

После выработки стратегии организации наступает этап ее реализации.

Основными этапами реализации стратегии являются: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика представляет собой краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом. В отличие от стратегии, которая чаще разрабатывается высшим руководством, тактику выработывают руководители среднего звена; тактика носит более краткосрочный характер, чем стратегия; результаты тактики проявляются значительно быстрее, чем результаты стратегии.

Выработка политики является следующим этапом реализации стратегического плана. Она содержит общие установки по отношению к действиям и принятию решений для облегчения достижения целей организации. Политика носит долгосрочный характер. Политика формируется во избежание отступления при принятии повседневных управленческих решений от основных целей организации. Она показывает приемлемые пути достижения этих целей.

После разработки политики организации, руководство разрабатывает процедуры, учитывая предыдущий опыт принятия решений. Процедура используется при частом повторении ситуации. Она включает в себя описание конкретных действий, которые нужно предпринять в данной ситуации.

Там, где целесообразно полное отсутствие свободы выбора, руководство разрабатывает правила. Они применяются для обеспечения точного выполнения сотрудниками своих обязанностей в конкретной ситуации. Правила, в отличие от процедуры, которая описывает последовательность повторяющихся ситуаций, применяются для конкретной единичной ситуации.

Важным этапом при планировании является разработка бюджета. Он представляет собой способ наиболее эффективного распределения ресурсов, выраженный в числовой форме и направленный на достижение определенных целей.

Эффективным методом управления является метод управления по целям.

Он состоит из четырех этапов:

1.     Формулировка четких и кратких целей.
2.     Разработка наилучших планов достижения этих целей.
3.     Контроль, анализ и оценка результатов работы.

4.       Корректировка результатов в соответствии с запланированными.

5.       Выработка целей осуществляется в нисходящем порядке по иерархии от высшего руководства к последующим уровням управления. Цели нижестоящего управляющего должны обеспечивать достижение целей его начальника. На данном этапе выработки целей обязательна обратная связь, то есть двусторонний обмен информацией, что необходимо для их согласования и обеспечения непротиворечивости.

6.       Планирование определяет, что необходимо сделать для достижения данной цели. Можно выделить несколько стадий планирования:

7.       - определение задач, которые надо решить для достижения целей.

- установление последовательности выполнения операций, создание календарного плана.

- уточнение полномочий персонала для выполнения каждого вида деятельности.

- оценка временных затрат.

- определение затрат на ресурсы, необходимые для осуществления операций, посредством разработки бюджета.

- корректировка планов действий.

## **Тема 8. Типы управленческих структур**

Решение о выборе организационной структуры принимается высшим руководством организации. Среднее и низшее звенья управления предоставляют исходную информацию, а иногда и предлагают свои варианты структуры подчиненных им подразделений. Наилучшей структурой организации считается такая структура, которая позволяет оптимально взаимодействовать с внешней и внутренней средой, удовлетворять потребности организации и наиболее эффективно достигать поставленных целей. Стратегия организации всегда должна определять организационную структуру, а не наоборот.

Процесс выбора организационной структуры состоит из трех этапов:

- деление организации на укрупненные блоки по горизонтали, в соответствии с осуществляемыми направлениями деятельности;

- установление соотношения полномочий должностей;

- определение должностных обязанностей и поручение их выполнения конкретным лицам.

Типы организационных структур:

1.       Функциональная (классическая). Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности. Такая структура типична для средних фирм или организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру товаров, действуют в стабильных внешних условиях, и где чаще всего достаточно стандартных управленческих решений.

2. Дивизиональная. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.

3. Продуктовая. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю. Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.

4. Региональная. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.

5. Структура, ориентированная на потребителя. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.

6. Проектная. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.

7. Матричная. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип <двойного> подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).

8. Конгломератная. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.

Важную роль играет степень централизации организационной структуры. В централизованной организации все функции управления сосредоточены у высшего руководства. Преимуществом этой структуры является высокая степень контроля и координации деятельности организации. В децентрализованной организации некоторая часть управленческих функций передается своим филиалам, управлениям и т.д. Эту структуру применяют тогда, когда внешняя среда характеризуется сильной конкуренцией, динамичными рынками и быстро меняющейся технологией.

## Тема 9. Делегирование прав и ответственности подчиненным

Делегирование полномочий – это поручение подчиненному руководителем выполнить часть его функций с передачей прав и ответственности за их выполнение. Для главы организации это простой и одновременно сложный процесс, позволяющий повысить эффективность деятельности компании и создать правильную корпоративную атмосферу внутри коллектива. Сегодня в статье определим, что можно делегировать, а что нельзя, как научиться доверять сотрудникам и выделять достойных для выполнения части управленческой работы.

Если говорить простыми словами, делегированием полномочий называется поручение выполнения части работы директора сотрудникам из низшего звена управленческого эшелона.

Это эффективный инструмент руководителя для организации работы, в ходе которой он раздает конкретные задания подчиненным. Делегирование позволяет:

- сохранить время и силы для решения наиболее важных задач;
- развить навыки и повысить самооценку сотрудников;
- делать больший объем работы за меньшее время;
- четко соблюдать установленные временные рамки.

На первый взгляд может показаться, зачем это нужно? Ведь каждый должен заниматься своим делом, да и кто сможет лучше справиться с организацией управления, если не сам руководитель. На самом деле, в любой фирме на его плечи ложится решение многих рутинных задач, с которыми он не в состоянии быстро справиться самостоятельно. Особенно остро встает вопрос о делегировании полномочий в быстрорастущих компаниях.

Главный признак современного талантливого руководителя или владельца бизнеса – готовность без боязни доверить подчиненным часть работы, которую он обычно выполняет сам. Конечно, существуют опасения, что делегируя задачи другим сотрудникам, он подвергнет бизнес опасности разрушения.

Отрицание руководителем делегирования полномочий – демонстрация слабости и неуверенности в себе. В этом случае директор находит оправдание собственному непрофессионализму утверждая, что его сотрудники не настолько компетентны, чтобы выполнить серьезные задачи на отлично. Так он упускает возможность уделить больше времени стратегическим аспектам бизнеса и тем самым тормозит развитие компании.

### **Виды делегирования в организации**

На практике применяется несколько разновидностей делегирования.

Все они делятся на две основные группы:

1. **Линейные** – передача поручений осуществляется от высшего чина с низшему, который в свою очередь может перепоручить задачу сотруднику, который находится ниже по иерархической лестнице.
2. **Штабные** – право на совет или помощь штабного персонала работникам основного руководящего состава.

Штабное делегирование полномочий дополнительно разделяется на 4 подвида:

- Рекомендательное – сотрудник дает рекомендательные советы, подсказки руководителю, что делать в различных ситуациях.

- Согласовательное – человек, обладающий такими полномочиями должен высказывать мнение о принимаемом решении. Если он выражает несогласие, руководитель придерживается его точки зрения.

- Функциональное – предоставляют возможность сотрудникам управленческого штаба предлагать или запрещать действия.

- Параллельное – расширяют полномочия штабным сотрудникам и дают право влиять на действия линейного руководства.

В процессе функционирования компании существуют официальные полномочия, которые обязательно подкрепляются документальным распоряжением. Но чаще всего это происходит на неофициальном уровне. Такое взаимодействие внутри коллектива достигается, благодаря благоприятной атмосферы взаимопомощи и доверительных отношений между сотрудниками и руководителем.

Дополнительно выделяются следующие виды полномочий:

1. Распорядительные – обязательные к исполнению.

2. Координационные – обладают лица, занимающиеся распределением обязанностей внутри компании.

3. Контрольно-отчетные – когда сотрудники проводят проверку деятельности руководящего состава и отправляют результаты в вышестоящие инстанции.

## **Тема 10. Деловое общение.**

Деловое общение – это прежде всего коммуникация, порождающая процесс непосредственного или опосредованного взаимодействия участников общения. Отсюда можно сделать вывод, что вначале возникает взаимодействие, далее – общественные и психологические отношения между людьми. Поэтому необходимо правильно выбирать и использовать средства коммуникации, а также преодолевать коммуникационные барьеры непонимания.

Существует три довольно распространенных способа познания собеседника в общении:

- 1) идентификация – отождествление, которое предполагает уподобление себя собеседнику и попытку посмотреть на ситуацию как бы его глазами;

- 2) симпатия – сопереживание, т. е. постижения собеседника на основе чувств;

- 3) рефлексия (обращение назад) – это знание и понимание собеседника.

Существуют формы делового общения.

1. Деловая беседа – устный контакт между собеседниками. К функциям деловой беседы относятся решение задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

2. Деловая переписка. Основная форма – деловое письмо, может быть в виде официального документа, запроса, предложения и т. д.

При составлении делового письма главным требованием является актуальность. Оно должно быть кратким, логичным, убедительным, без излишней солидарности.

3. Деловое совещание – это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включает в себя сбор и анализ информации.

Выделяют следующие виды деловых совещаний:

1) по форме организации:

а) дискуссионное совещание – свободный обмен информацией;

б) диктаторское совещание;

в) кулуарное является продолжением другого совещания;

2) по целевой установке:

а) творческое, проводимое с целью поиска новых идей;

б) информационное – отчет о текущей деятельности.

Позиционный подход связан с наличием у собеседников двух альтернатив: уступать и не уступать.

Принципиальный подход предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде.

Публичное выступление – это общение с большой аудиторией с целью убеждения ее в каких-либо идеях, выдвигаемых оратором.

Публичное выступление делится на три вида:

1) информационное;

2) побуждающее (например, митинг);

3) убеждающее – это торжественная речь в честь чего-либо.

Публичное выступление являются одной из самых важных и эффективных форм делового общения. Оратор должен обладать не только грамотно построенной речью, но и быть хорошим психологом, четко следить за мимикой.

## **Тема 11. Формы взаимодействия с заказчиком**

Закупочная деятельность - любая деятельность, осуществляемая сотрудниками заказчика (иными уполномоченными лицами от имени заказчика) в целях закупок.

Закупки - приобретение заказчиком (иными уполномоченными лицами от имени заказчика) товаров, работ, услуг, иных благ на основе гражданско-правового договора, по которому заказчик является плательщиком и получателем товаров, работ, услуг, иных благ.

В настоящее время предприятия предпочитают прямые закупки товаров у производителей, избегая посредников. Прямым закупкам свойственна

организация прямых договорных связей розничных торговых предприятий с производственными предприятиями по поставкам товаров простого ассортимента (хлебобулочных изделий, пива, безалкогольных напитков, муки, крупы, винно-водочных изделий, молочных продуктов, овощей, фруктов и др.), что представляет собой наиболее рациональную и экономически целесообразную форму организации хозяйственных связей. Образование таких связей по поставкам товаров сложного ассортимента (тканей, швейных товаров, трикотажа, чулочно-носочных изделий, обуви, галантереи, культтоваров и др.) чрезвычайно затруднено в силу действия многих факторов (например, их предпочтительно закупать крупными партиями, что требует значительных финансовых ресурсов).

Взаимные закупки - покупатели предпочитают поставщиков, закупающих у них продукцию.

Например, производитель бумаги, который закупает химикаты у химической компании, которая в свою очередь приобретает у него бумагу.

Деловые закупки могут быть следующих типов:

- повторная закупка без изменений, когда отдел закупок периодически заказывает новые партии продукции (канцелярские товары, строительные материалы, химикаты) у «избранного» поставщика, используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление;

- повторная закупка с изменениями, когда покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т.д. Поставщики, не входящие в «избранные», рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты;

- закупки для решения новых задач, когда предприятие покупает товар или услугу впервые.

Разновидностью прямых закупок является лизинг.

Лизинг - долгосрочная аренда имущества с последующим правом выкупа по остаточной стоимости или без такового. Срок лизинга должен быть меньше срока полезного использования оборудования.

Коммерческие отношения продавца и покупателя с посредниками

Посредники - это лица и фирмы, содействующие обращению товаров и услуг на внутренних и внешних рынках. Они способствуют совершению сделок купли-продажи, поставки, подряда, развитию арендных и лизинговых операций, обеспечению производственной и сбытовой кооперации, оказанию страховых, транспортных, туристических, бытовых и других услуг.

Посредники юридически независимы от производителей, потребителей. Их связывают с ними договорные отношения. Сбытовые и закупочные отделы в составе одного юридического лица посредниками не являются.

По характеру деятельности и особенностям отношений с предпринимателями посредники подразделяются на следующие виды.

Коммерческие представители - выполняют поручения предпринимателей (принципалов) по поиску для них коммерческих партнеров и действуют от имени принципалов при заключении ими договоров.

Комиссионеры - фирмы, лица и организации, которые подыскивают партнеров и подписывают договоры купли-продажи от своего имени, но за счет продавцов или покупателей (комитентов), которые и несут коммерческий риск.

Поверенные - по поручениям товаропроизводителей (доверителей) содействуют совершению коммерческих операций, в том числе по сбыту (приобретению) товаров, путем заключения договоров от имени и за счет доверителей. К их услугам прибегают, когда сами предприниматели заключать договор не умеют, а исполнить его могут. В международной торговле к услугам зарубежных поверенных прибегают редко.

Агенты - совершают по поручению предпринимателя (принципала) юридические и иные действия, в том числе по сбыту (приобретению) товаров, путем заключения договоров от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала.

Дистрибьюторы (от англ. distribution - распределение) - оптовые торговцы, которые в рамках дистрибьюторских договоров сбывают товары продавцов, заключая контракты купли-продажи.

Дистрибьюторы делятся на два типа.

1. Дистрибьюторы, имеющие (или арендующие) складские помещения. Осуществляют в полном объеме коммерческую и производственную деятельность, входящую в компетенцию посредника. Принимают на себя весь риск по транспортированию, хранению и перепродаже. Их называют дистрибьюторами регулярного типа.

2. Дистрибьюторы, не имеющие и не арендующие складские помещения. Они обычно имеют дело с крупногабаритными грузами, транспортировка и передача которых весьма трудоемка.

Дилеры - посредники (юридические или физические лица) в сделках купли-продажи товаров, ценных бумаг, валюты. Дилер действует от собственного имени и за свой счет. Дилеры могут заключать сделки между собой, с брокерами, непосредственно с клиентами.

Брокеры - это агенты, которые сводят продавца и покупателя, но сами непосредственное участие в совершении сделки не принимают. Они не имеют права на товар, не участвуют в финансировании сделок и не несут никаких рисков. В качестве брокера может выступать как отдельное лицо, так и некоторая фирма.

В зависимости от характера взаимоотношений между производителем, потребителем и торговым посредником можно выделить следующие виды торгово-посреднических операций.

1. Операции по перепродаже осуществляются торговым посредником от своего имени и за свой счет. Существуют два вида операций по перепродаже:

- торговый посредник становится собственником товара, реализует товар на любом рынке и по любой цене. Таких посредников называют купцами

(англ. merchant). Взаимоотношения между партнерами регламентируются договором купли-продажи;

· производитель предоставляет торговому посреднику право продажи товаров на определенной территории в течение согласованного срока. Отношения между посредником и продавцом регулируются двумя видами договоров - договор о предоставлении права на продажу и договор купли-продажи. Посредничество торговца состоит в продвижении товара на определенную территорию, может включать организацию технического обслуживания, но всегда торговец по договору должен соблюдать интересы производителей и придерживаться определенных условий.

2. Комиссионные операции состоят в совершении одной стороной, именуемой комиссионером, по поручению другой стороны, именуемой комитентом, сделок от своего имени, но за счет комитента. Взаимоотношения между партнерами регулируются договором комиссии. Товар передается комиссионеру во владение. Комитент остается собственником товара до его передачи покупателю и несет риск случайной гибели и порчи товара. Комиссионер обязан принимать все меры по сохранности товара и отвечать за его утрату и повреждение, если они произошли по его вине. С покупателем комиссионер заключает договор купли-продажи от своего имени, т.е. выступает как продавец. Посредником он является для комитента.

В договоре комиссии устанавливается продажная цена каждой партии товара: или минимальная, или максимальная. Как правило, оговаривается условие о недопустимости установления высоких цен, что может послужить причиной снижения конкурентоспособности товара.

Распространенной формой комиссионных операций является продажа товаров на условиях консигнации. При осуществлении таких операций экспортер (консигнант) поставяет товар на склад посредника (консигнатор) для реализации на рынке в течение определенного срока. Консигнатор осуществляет платежи консигнанту по мере реализации товара со склада. Отношения между консигнантом и консигнатором регулируются договором консигнации. Непременным условием консигнационного соглашения является сохранение за консигнантом права собственности на товары до их реализации покупателю. Однако это право не гарантирует получение платежей за проданные товары. На условиях консигнации реализуются в основном товары массового спроса.

3. Агентские операции состоят в поручении одной стороной, именуемой принципалом, независимой от нее другой стороне, именуемой агентом, совершить продажу или закупку товара за счет и от имени принципала. Отношения между партнерами регламентируются агентским соглашением или договором.

Агентские соглашения содержат предельные полномочия агентов главным образом в отношении цен, условий кредитов и платежей, сроков поставок, гарантий и ответственности, так как агенты действуют за счет принципалов. Но вместе с тем агентское соглашение всегда должно давать достаточно широкие полномочия агентам для эффективной работы на рынках.

4. Брокерские операции состоят в установлении через посредника - брокера - контакта между продавцом и покупателем.

К брокерам относят торговые фирмы, лица и организации, которые подыскивают взаимозаинтересованных продавцов и покупателей, сводят их, но сами не принимают непосредственного участия в сделках ни своим именем, ни капиталом. В отличие от торгового агента брокер не является представителем, не состоит в договорных отношениях ни с одной из сторон участников сделки и действует на основании отдельных поручений. Ему предоставляются полномочия на заключение каждой отдельной сделки. Брокер выполняет указания клиента о количестве, качестве, цене товара, предоставляет отчет обо всех производимых с его участием операциях. Он может осуществлять контроль за исполнением заключаемых при его посредничестве контрактов. За свои услуги брокер получает вознаграждение - брокеридж. Брокер не имеет права представлять интересы другой стороны в сделке и принимать комиссии от другой стороны, за исключением случаев, когда на этот счет есть соглашение.

## **Тема 12. Работа с клиентами**

Работа с клиентами требует соблюдения определенных принципов, благодаря которым можно добиться желаемого эффекта. Некоторые принципы работы с клиентами оправданы в любой сфере деятельности и необходимы на всех этапах взаимоотношений.

### **Индивидуальный подход**

Это словосочетание уже стало сегодня довольно избитым, но если не просто формально руководствоваться данным принципом, можно добиться действительно значимых результатов. Принцип индивидуального подхода – это поиск конкретных решений для конкретного клиента, возможность отступить от стандартов.

### **Комплексные услуги**

Все методы работы с клиентами направлены в итоге на то, чтобы клиент покупал товары или услуги, и по возможности делал это чаще. Отличным вариантом является соблюдение принципа комплексности услуг. Необходимо предлагать не только товар, но и обслуживание, не только одну услугу, а целый ряд, чтобы полностью удовлетворить потребности клиента.

### **Профессионализм и доверие**

Клиент обращается за определенными услугами, потому что хочет получить профессиональную помощь, или же он покупает товар, желая быть уверенным в его качестве. Необходимо убедить клиента в своем профессионализме, вызвать его доверие. Для этого важно соблюдение сроков, прозрачность работы, качественное исполнение каждого этапа, полноценное информирование клиента.

## Личностный подход

Важно помнить, что даже если клиент является юридическим лицом, взаимодействие с обычным человеком, который является неповторимой личностью. Важно подчеркнуть, что вы уважаете клиента и в этом качестве: необходимо всегда обращаться по имени, использовать в речи необходимые формулы вежливости, обращать внимание на его настроение и подстраиваться под него. Если человек, с которым вы работаете, настроен позитивно, уместны будут и шутки, и улыбки. Если он выглядит сдержанным и строгим, стоит вести себя соответствующим образом, не выходя из официальных рамок.

## Схемы работы с клиентами на каждом этапе

Существуют определенные схемы работы с клиентами на разных этапах взаимодействия. Самым важным этапом является первый контакт, когда клиент еще только настроен на сотрудничество и может в любой момент поменять решение. На этом этапе важно быть максимально пунктуальным, не переносить и не откладывать встречи с клиентом, заранее узнать его имя и другую информацию о нем как можно тщательнее подготовиться к презентации.

Идеально, если клиент уже имеет выраженное желание воспользоваться вашим предложением и возможность сделать это. На практике чаще встречается противоположная ситуация, в которой необходимо применять определенные методы воздействия на клиента. Например, если он не обладает достаточными средствами, можно предложить ему возможность кредита, рассрочки, скидки. Если же средства есть, но он колеблется, нужно сделать предложение еще более привлекательным: пообещать какой-либо бонус, дополнительные услуги.

Когда договор уже заключен, наступает этап исполнения. Очень важно не потерять клиента нарушениями сроков или некачественной работой, так как один довольный клиент может привести несколько новых или стать постоянным, а недовольный клиент – оставить негативный отзыв и испортить репутацию компании. В связи с этим, важно поддерживать хорошие отношения с клиентом, информировать и поздравлять клиента, докладывать об успешном выполнении определенной части работы, вовремя разрешать все возникающие вопросы.

После того как договор исполнен, о клиенте ни в коем случае не следует забывать. Время от времени нужно напоминать о себе, уведомлять о новых предложениях, скидочных и бонусных программах, появлении наиболее выгодных для него условий сотрудничества. Эти действия помогут не только обеспечить хорошие отношения с Вашими клиентами, но и извлечь максимальную выгоду из данных отношений.

## **Тема 14. Особенности менеджмента в области права**

Системный подход. Входящие, внутренние и выходящие потоки рассматриваются как единое целое. Традиционный подход построен иначе – на разделении управления предприятием по функциям (снабжение, маркетинг, управление финансами, кадрами, производством). При этом между функциями возникают противоречия «узкие места». Право призвано обеспечить снижение совокупных затрат на производство и товародвижение и уменьшение времени на прохождение материального потока через предприятие.

Приоритет стратегического видения. Определяет развитие правовых систем от простых к сложным или поэтапное развитие. С помощью этого принципа обеспечивается предвидение развития и усложнения предприятия и его правовой составляющей.

Право в развитии на предприятии проходит ряд этапов. Первый этап развития логистики интеграцией сбытового хозяйства с транспортом, которые начинают функционировать по единому графику и по согласованной технологии. При этом критерием эффективности стал являться минимум общих затрат на материальное распределение, а не оценка эффективности отдельно складского хозяйства и транспорта.

Второй этап характеризуется интеграцией складского хозяйства и транспорта с производством. Это позволило оперативно реагировать на изменения внешней среды, улучшить использование оборудования и сократить сроки исполнения заказов.

Третий этап характеризуется интеграцией службы снабжения, производства, сбыта и транспорта.

Четвертый этап связан с развитием правовой системы и взаимодействием всех функциональных служб предприятия, в том числе маркетинга и финансов.

Дальнейшим развитием правовой системы предприятия является улучшение взаимодействия с поставщиками и покупателями.

Интеллигентное управление материалами. Предполагает создание партнерских взаимоотношений с поставщиками, потребителями, обслуживающими организациями. Принцип «Я выиграл, ты проиграл», сменяется на новый принцип «Я выиграл, и ты выиграл». Ориентация на интеграцию (объединение) с партнерами означает формирование долгосрочных хозяйственных связей, логистических альянсов.

Хозяйственная деятельность человека приводит к нарушению экологического равновесия, возникновению аномальных природных и техногенных ситуаций: стихийных бедствий, катастроф и аварий. Человечество ежедневно сталкивается с множеством суровых природных явлений.

При чрезвычайных ситуациях всевозможные предприятия, попавшие в их зону, зачастую полностью или частично теряют способность производить продукцию, выполнять другие свои функции. В этом случае говорят о потере данным производственным объектом устойчивости функционирования.

Актуальной проблемой современности является организация спасения людей, проведения аварийно-спасательных работ, уменьшения материального ущерба и подготовка специалистов с высшим образованием, способных организовывать предотвращение экстремальных ситуаций и оказать помощь в ликвидации опасности.

Чрезвычайные ситуации, в том числе и аварии на промышленных предприятиях проходят пять типовых фаз:

- накопление отклонений от нормального процесса;
- инициирование чрезвычайного события (аварии, катастрофы) или «аварийная ситуация» - авария не произошла, но предпосылки налицо;
- процесс чрезвычайного события (происходит воздействие первичных поражающих факторов на людей, объекты и окружающую среду);
- выход аварии за пределы территории предприятия и действие остаточных факторов поражения;
- ликвидация последствий аварии или стихийного бедствия.

В настоящее время существует два основных направления минимизации риска возникновения и последствий ЧС на промышленных объектах:

1. Разработка технических и организационных мероприятий, позволяющих снизить вероятность реализации опасного поражения техническими системами;
2. Подготовка объекта, обслуживающего персонала, служб гражданской обороны и населения.

### **Перечень рекомендуемых учебных изданий.**

#### **Основные источники:**

1. Конституция Российской Федерации. М., «Юридическая литература», 2010.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., «Приор», 2010.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник, М.: Проспект, 2016.
4. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие, М.: Елима, 2017.
5. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2019.
6. Сергеев В.И. Управление цепями поставок. Учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014.