

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «экономической теории и управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.5 Управление и маркетинг в АПК

Направление подготовки (специальность) 35.03.07 - Технология
производства и переработки сельскохозяйственной продукции

Профиль образовательной программы Хранение и переработка
сельскохозяйственной продукции

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	2
2. Методические указания по выполнению лабораторных работ	12
3. Методические указания по проведению практических занятий	14
4. Методические указания по проведению семинарских занятий	16
Не предусмотрено	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: «Организация и сущность управления её деятельностью»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие организации. Общие характеристики организации.
2. Представление организации в виде открытой системы.
3. Суть управленческой деятельности. Полномочия по управлению, делегирование полномочий.

Литература.

Основная:

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Маркетинг в профессиональной сфере [Электронный ресурс]: сборник практических заданий и кейсов / — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2017.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74730.html>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Четвертаков И.М. Экономика, организация и основы маркетинга АПК [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Четвертаков И.М.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017.— 94 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72787.html>.— ЭБС «IPRbooks».

1.1.2 Краткое содержание вопросов

1. Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы:

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. Например "Эппл" и "Ай Би Эм" используют фонды

акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям "Эппл" и "Ай Би Эм" решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно идет компания на пути достижения желаемых результатов.

Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по выработке информации, такие как "Эппл" и "Ай Би Эм" столь стремительно росли.

Зависимость от внешней среды:

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть "островом в себе". Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию, и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознание новых культурных ценностей. Например, на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании такие как "Кока-Кола" и "Макдоналдс". А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

Горизонтальное разделение труда:

Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение

большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у "Макдоналдса", можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Подразделения:

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация "Макдоналдс" имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации - отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у "Макдоналдса" имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. "Макдоналдс", являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения, как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы - выбора размещения новых мест предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы и т.д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

Вертикальное разделение труда:

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, - группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда.

Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления:

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы

организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель - это руководитель, и хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа президента имеет много общего с работой мастера на сборочном конвейере.

управление менеджер коммуникация сотрудник

3. Общие факторы в работе руководителей

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидно, чем различия в их работе.

Суть управленческой деятельности:

В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу.

Но исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением.

Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты затрачивают порой месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности.

Роли руководителя:

Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы - роли руководителя. Роль, по его определению, является "набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности". Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. "Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей".

2. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны.

Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Один простой пример: "Макдоналдс" является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих "за кулисами", ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение "Макдоналдс" имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы.

Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и. т.д. Основная причина, позволившая "Макдоналдсу" стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех выше перечисленных целей, но и эффективно связывать их с наименьшими затратами.

3. Суть управленческой деятельности. Управленческую деятельность можно представить как процесс координирования и целенаправленной интеграции деятельности других людей на обеспечение эффективности и результативности деятельности организации. Вопросы обеспечения эффективности и результативности деятельности организации и управления ею рассматриваются в других разделах книги. Целью рассмотрения в настоящей главе является содержание и общие (отличительные) характеристики управленческой деятельности.

Описание содержания управленческой деятельности в целом представляет сложную задачу из-за ее большого разнообразия. Для обеспечения этой задачи можно воспользоваться выполненными исследованиями ряда авторов и специальными классификационными схемами для описания работы менеджеров. Для описания сути управленческой работы полезно также использовать известные подходы к этой деятельности с позиций определения функций и процессов управления, систем и способов управления в различных ситуациях, необходимых навыков управленческой деятельности.

Исследования управленческой деятельности показали, что эта деятельность по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой работы. Американский исследователь Минцберг, выполнивший исследования по изучению труда руководителей высшего звена и обобщивший свои более ранние исследования, в качестве отличительной особенности труда руководителей отметил большое разнообразие конкретно выполняемой ими работы, на которую во многих случаях они затрачивали мало времени, а также необходимость и умение принимать решения по фрагментам проблем. Выводы американского ученого подтверждает практика менеджмента.

С учетом этого можно утверждать, что суть управленческой деятельности определяют: большое разнообразие конкретно выполняемой руководителем работы, ее кратковременность и фрагментарность. Именно эти качества (разнообразие, кратковременность и фрагментарность) являются отличительной характеристикой управленческой деятельности. Минцберг также определил роли руководителей, которые определяют их поведение в организации.

Роли руководителя являются набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, которые должен играть руководитель в конкретной ситуации. При этом отдельная личность может влиять на характер исполнения конкретной роли, но не на ее содержание. Минцберг выделяет 10 ролей, которые выполняют руководители в различные периоды управления и в разной степени применительно к специфике и масштабам организации, а также занимаемой ими должности. Эти роли объединены в три группы: *межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений*. Все роли руководителя взаимосвязаны и взаимодействуют между собой для создания единого представления о его поведении в организации.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: «Функции и методы управления»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основные функции управления. Конкретные функции аппарата управления.
2. Методы управления.
3. Стили управления людьми.

Литература.

Основная:

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Дополнительная:

1. Маркетинг в профессиональной сфере [Электронный ресурс]: сборник практических заданий и кейсов / — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2017.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74730.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2. Четвертаков И.М. Экономика, организация и основы маркетинга АПК [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Четвертаков И.М.— Электрон. текстовые данные.— Воронеж: Воронежский Государственный Аграрный Университет им. Императора Петра Первого, 2017.— 94 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72787.html>.— ЭБС «IPRbooks».

Краткое содержание вопросов

1. Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий. Функции управления весьма многогранны: **организация** производства, **планирование** (прогнозирование, моделирование, программирование), **координация**, **мотивация**, **контроль и учет** выполнения поставленных задач и, наконец, **маркетинг**, выделенный недавно в самостоятельную функцию управления.

Существует и более детализированная классификация функций управления. Действительно, можно выделить как самостоятельные многие производственные функции, такие, как бухгалтерский учет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции, распорядительство (командование), руководство, коммуникация, исследование, оценка, принятие управленческого решения, представительство, ведение переговоров, заключение сделок. Любая классификация не является абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже перекрывающиеся друг друга элементы. Рассматриваемая классификация управленческих функций является наиболее общей и отражает важнейшие этапы организации управленческого процесса.

Понятие функции управления появилось еще в эпоху становления основ научного менеджмента. Французский ученый Анри Файоль выделял следующие основные функции менеджмента: предвидение (прогнозирование), организация, распорядительская деятельность (администрирование), координация (согласование) и контроль.

Важно, что функции управления определяют деятельность, направленную на организацию выполнения мероприятий по управлению объектом (в соответствии с происхождением самого термина от латинского *functio* — исполнение, деятельность, совершение). Существенно и то, что логическая последовательность выполнения работ, определяемая функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

Основная цель, содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

1) анализа состояния системы, контроля ее основных параметров, количественного определения тех факторов, которые выводят систему из состояния равновесия, и причин их появления;

2) определения состава мероприятий, направленных на оптимизацию процесса управления.

Весьма просто эта задача решается в системах автоматического регулирования и управления, когда датчики четко фиксируют малейшие отклонения от заданных параметров и с помощью обратной связи передают информацию управляющим органам. Но как сложны эти процессы, если элементами системы управления являются не послушные воле человека машины, а сами люди.

2. Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» греческого происхождения (methodos), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Посредством методов управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение, компания и т. д.).

Содержание — это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию, которое может быть прямое (непосредственное) или косвенное (постановка задачи и создание стимулирующих условий) воздействие.

В практике управления одновременно применяют различные методы и их сочетания, но в то же время в научной литературе не существует единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Методы управления — это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Существует несколько подходов к классификации методов управления.

В числе которых можно выделить классификацию по содержанию воздействия:

- экономические;
- организационные;
- социально-психологические.

Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы, определяющие поведение людей.

Экономические методы основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества и мышления. Они опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества. Экономические методы управления — это система экономических стимулов и рычагов, влияющих на производство не прямо, а косвенно, организующих деятельность предприятия и его работников в нужном для общества направлении.

Применение экономических методов управления необходимо для сознательного использования всей системы экономических законов и категорий общественного развития. Центральной проблемой коллективной организации труда является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и личности в частности. Для обеспечения эффективности экономических методов необходимо, как минимум обеспечить «отзывчивость» организации на экономические рычаги. Следовательно, экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в переходный период, когда изменяется система материального стимулирования, основанная на учете экономических интересов.

Центральное место в системе методов управления занимают организационно-распорядительные методы.

Организационно-распорядительные методы, включающие приемы и способы воздействия субъекта управления на объект, основанные на силе и авторитете власти, указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т. д. Они устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного (исполнителя), звена и уровня управления, а также призваны обеспечивать персональную ответственность работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов. Организационно-распорядительные методы базируются на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления, предполагающих

использование руководителем власти, ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Организационно-распорядительные методы основаны на организационных отношениях, существующих в любом обществе, социально-экономической системе. На их базе формируются организационные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, власти и компетентности. Анализ содержания управления организацией показал то, что вся система так или иначе пронизана организационно-распорядительной деятельностью.

Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты:

- виды и типы воздействия;
- адресат;
- постановка задания и определение критерия его выполнения;
- установление ответственности;
- инструктаж подчиненных и т. д.

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства товаров и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций, решение задач, создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Социально-психологические методы построены на формировании и развитии общественного мнения относительно таких общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, как добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т. д. Они представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личные отношения и связи, возникающие в трудовом коллективе, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Выделение данных методов управления является достаточно условным, так как все их многообразие охватить практически невозможно. Поэтому нами были выделены лишь основные, необходимые для понимания сущности управления.

3. Стиль управления - это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, как в каком тоне отдан приказ, как при этом вел себя начальник, учитывал ли при этом его, подчиненного, мнение, его профессиональный потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства. Руководитель осуществляет управление группой людей (организацией) в соответствии с присущим ему стилем управления. Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности организации. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития и прямой зависимости от развития науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием «стиль управления» обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления. Существует взаимосвязь понятия «стиль управления» с различными категориями управления. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей: • законы – принципы – методы – стиль; • законы – принципы – стиль – методы; • цель – задачи – методы – стиль; • задачи – функции –

качества руководителя – стиль. Четыре взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческое решение – деятельность персонала – результат. Взаимосвязи стиля с основными категориями управления таковы, что стиль является следствием, с одной стороны, методов, задач и целей управления, с другой стороны, стиль оказывает влияние на применение того или иного метода управления, поэтому стиль руководителя (руководства) следует рассматривать как стиль управления. Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля выступают задачи и функции управления. Единство задач, функций, методов управления, качеств руководителя и позиций управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или деловой активности организации. Стиль управления – это система сложившихся и постоянно применяемых принципов, манер поведения, правил, процедур, реакций на возникающие ситуации, методов, свойственных для определенного государства, организации и личности. В зависимости от того, какими принципами руководствуется государство, организация или личность в своей жизнедеятельности, формируются определенные стили управления. В основном выделяют три стили руководства: авторитарный стиль управления (авторитарный, властный), демократический стиль управления и либеральный стиль управления (пассивный). Они являются базовыми, все остальные типы руководства сводятся в конечном итоге к их сочетанию. Однако возможна и иная классификация стилей и типов руководителей.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

2.1 Лабораторная работа 1 (ЛР-1)

Тема: «Планирование и организация деятельности трудовых коллективов»

2.1.1 Деловая игра "Вступление в должность"

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещё не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и

последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

2.1.2 Литература.

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>.— ЭБС «IPRbooks».

2.2 Лабораторная работа 2 (ЛР-2)

Тема: «Мотивация труда и контроль»

2.1.1 Деловая игра - "Мозговой штурм" - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

2.1.2 Литература.

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1)

Тема: «Организация и сущность управления её деятельностью»

3.1.1 Вопросы к занятию

1. Понятие организации. Общие характеристики организации.
2. Представление организации в виде открытой системы.
3. Суть управленческой деятельности. Полномочия по управлению, делегирование полномочий.

3.1.2. Литература.

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>. — ЭБС «IPRbooks».

3.1.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

Ресурсы:

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов.

Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. Например "Эппл" и "Ай Би Эм" используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям "Эппл" и "Ай Би Эм" решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно идет компания на пути достижения желаемых результатов.

Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по выработке информации, такие как "Эппл" и "Ай Би Эм" столь стремительно росли.

Зависимость от внешней среды:

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть "островом в себе". Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию, и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации, может быть, придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознание новых культурных ценностей. Например, на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании такие как "Кока-Кола" и "Макдоналдс". А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

3.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2)

Тема: «Функции и методы управления»

3.2.1 Вопросы к занятию

1. Основные функции управления. Конкретные функции аппарата управления.
2. Методы управления.
3. Стили управления людьми.

3.2.2 Литература.

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/C77D4B16-D964-4A46-80D9-157369EF96C6. — ЭБС «Юрайт».
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник/ Мазилкина Е.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 300 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57160.html>.— ЭБС «IPRbooks».

3.2.3. При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий. Функции управления весьма многогранны: **организация** производства, **планирование** (прогнозирование, моделирование, программирование), **координация**, **мотивация**, **контроль и учет** выполнения поставленных задач и, наконец, **маркетинг**, выделенный недавно в самостоятельную функцию управления.

Существует и более детализированная классификация функций управления. Действительно, можно выделить как самостоятельные многие производственные функции, такие, как бухгалтерский учет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции, распорядительство (командование), руководство, коммуникация, исследование, оценка, принятие управленческого решения, представительство, ведение переговоров, заключение сделок. Любая классификация не является абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже перекрывающиеся друг друга элементы. Рассматриваемая классификация управленческих функций является наиболее общей и отражает важнейшие этапы организации управленческого процесса.

Понятие функции управления появилось еще в эпоху становления основ научного менеджмента. Французский ученый Анри Файоль выделял следующие основные функции менеджмента: предвидение (прогнозирование), организация, распорядительская деятельность (администрирование), координация (согласование) и контроль.

Важно, что функции управления определяют деятельность, направленную на организацию выполнения мероприятий по управлению объектом (в соответствии с происхождением самого термина от латинского *functio* — исполнение, деятельность, совершение). Существенно и то, что логическая последовательность выполнения работ, определяемая функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

Основная цель, содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

- 1) анализа состояния системы, контроля ее основных параметров, количественного определения тех факторов, которые выводят систему из состояния равновесия, и причин их появления;
- 2) определения состава мероприятий, направленных на оптимизацию процесса управления.

Весьма просто эта задача решается в системах автоматического регулирования и управления, когда датчики четко фиксируют малейшие отклонения от заданных параметров и с помощью обратной связи передают информацию управляющим органам. Но как сложны эти процессы, если элементами системы управления являются не послушные воле человека машины, а сами люди.

**4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Не предусмотрено