

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.03.01 Менеджмент в животноводстве

Направление подготовки 36.03.02 Зоотехния

Профиль подготовки Технология производства продуктов животноводства

Квалификация выпускника бакалавр

Форма обучения заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № Л 1 Менеджмент как вид деятельности.....	3
1.2 Лекция № Л 2 Организация и ее признаки.....	7
2. Методические указания по выполнению практических занятий.....	11
2.1 Практическое занятие № ПЗ 1 Менеджмент как вид деятельности.....	11
2.2 Практическое занятие № ПЗ 2 Организация и ее признаки.....	11

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция № 1 (2 часа)

Тема: Менеджмент как вид деятельности.

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Потребность и необходимость управления в деятельности человека.
2. Элементы управления.
3. Субъект и объект управления.
4. История возникновения и развития управления.

1.1. 2 Краткое содержание вопросов

1 Потребность и необходимость управления в деятельности человека.

Жизнь человека – бесконечная цепочка его деятельности, которая бывает индивидуальной и коллективной, физической и интеллектуальной, инициативной и принудительной, экономической, политической, организационной и т.д.

Возможна ли была бы эта деятельность, если бы она не была организована? Чтобы деятельность организовать, необходимо, прежде всего, представить себе ее результат, уметь контролировать ее ход, иметь в деятельности свой интерес.

Значит, деятельностью надо управлять, при этом всякая деятельность человека нуждается в управлении. Усложняется деятельность – возрастает роль управления, и чем сложнее труд – больше задействовано работников, острее конкуренция, грандиознее планы, сложнее проблемы – тем больше управление превращается в профессиональное.

Управление присуще как обществу, так и отдельным его элементам – городу, организации, коллективу. Необходимость управления вытекает из потребностей людей общаться и обмениваться продуктами своего труда, а также из объективного процесса деления труда на производственный и согласующий.

Первый шаг в понимании сути управления состоит в осмыслении того, что управление есть вид деятельности, который выделился в процессе разделения труда. Общие закономерности управления выявлены кибернетикой – наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, обществе, технике. Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы – технических, биологических, социальных, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима, реализацию цели деятельности.

В настоящее время существует несколько подходов в понимании сути управления:

- управление как организация производственной деятельности, где главную роль играет технология производства;
- управление как движение информации от входа системы к выходу, превращение ее от исходной в командную;
- управление как единство управляемой и управляющей подсистем с отлаженной обратной связью;
- управление как специфический вид деятельности, возникший как потребность и необходимое условие успешной деятельности.

Таким образом, управление – это целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместной деятельности людей. Воздействие – это влияние на деятельность человека, которое согласует его труд с деятельностью других людей и ведет к достижению общей цели. Воздействия могут быть и в виде принуждения (приказ, распоряжение), и в виде рекомендаций. Считается, что оно может быть формальным и неформальным, прямым и опосредованным, жестким и мягким, случайным и плановым, принудительным и мотивирующим и т.д. Успех управления определяется искусством выбора вида воздействия. Каково же содержание понятие «управление»?

2 Элементы управления.

Для того, чтобы социальная система была статически и динамически устойчивой, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом, осуществляющим интеграцию ее отдельных звеньев, контроль за поступлением ресурсов, функционированием остальных (управляемых) элементов, результатами и т.п. и способным на основе обратной связи корректировать эти процессы.

Жизнеспособность социальных систем обеспечивается также бережным отношением к ресурсам, их использованием в оптимальных сочетаниях; ориентацией на самообеспеченность ими с интеграцией с другими системами; поддержанием норм, ценностей.

Управляющий элемент социальной системы является весьма сложным образованием, которое мы будем называть системой управления.

Она представляет собой совокупность взаимосвязанных органов управления, реализующих его методы, технику, технологию, и установленного набора правил и предписаний, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Определенное соотношение этих органов управления, соединенных между собой коммуникационными каналами, образует структуру такой системы, отражающую статику управления.

Система управления существует в определенной среде, которая бывает технической (материальные условия управленческой деятельности) и социальной (совокупность отношений людей).

Система управления характеризуется:

- 1) Соответствием целям организации.
- 2) Техническим оснащением.
- 3) Составом, направленностью элементов.
- 4) Соподчинением звеньев по уровням, их структурой в рамках отдельного уровня, информационной нагрузкой.
- 5) Степенью специализации и регламентации функций, централизации или децентрализации полномочий.
- 6) Характером внутренних и внешних связей.
- 7) Стабильностью или изменчивостью поведения.
- 8) Открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям).

Принципами построения системы управления являются:

- сопряженность целей, функций, полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном изменении. Это может быть рост (увеличение числа элементов, связей между ними) и развитие (рационализация функций, процедур и пр.). Рост ведет к увеличению численности управленческого персонала и количества внутренних взаимосвязей.

3 Субъект и объект управления.

Управление и производство с кибернетической точки зрения можно разделить на субъект управления (управляющая подсистема), объект управления (управляемая подсистема), а также каналы связи, которые соединяют их. Все они постоянно взаимодействуют для поддержания целостности и самоорганизации (самосохранения) организации. С точки зрения теории систем субъект управления называется системой управления.

Основополагающими понятиями системного подхода к ОС являются: вход, процесс (производство), обратная связь, управление и выход. Входом организационной системы может быть: цели, стоящие перед ОС, ресурсы, условия внешней среды. Входом субъекта управления ОС являются те же цели и условия внешней среды, а также информация о состоянии объекта управления, как результат деятельности внутренней среды системы. Входом объекта управления ОС – ресурсы, а также информация о том, что необходимо делать объекту управления (управляющее воздействие). Процесс – это производственная деятельность объекта управления, в результате которой появляются товары, услуги – то, ради чего и создается ОС. В процессе производства накапливается информация: о произведенной продукции, затратах, состоянии оборудования и т. п. (т. е. сведения о состоянии объекта управления - внутренняя среда); информация о внешней среде; сведения о состоянии субъекта управления. Эта информация в совокупности называется информацией о состоянии объекта управления или результирующей информацией. Обратная связь включает в себя канал прямой и обратной связи. Канал прямой связи, по которому передается информация управляющего воздействия, проходит от субъекта к объекту управления. Канал обратной связи, по которому передаются сведения о состоянии объекта управления, среды и других факторов внешней обстановки, проходит от объекта к субъекту управления. Управление - последовательность управляющих воздействий субъекта на объект управления и предназначено для обеспечения функционирования организационной системы в заданном режиме в соответствии с целями ее существования и развития. Управляющее воздействие разрабатывается на основе информации о состоянии объекта управления, условий внешней среды и целей организационной системы, получаемой по каналу обратной связи, и представляет собой информацию о том, что, как и когда надлежит сделать объекту управления (т. е. планы и контроль за их реализацией), ее часто называют командной информацией, передаваемую по каналу прямой связи. Управление – это внутреннее качество организационной системы и может рассматриваться как циклический информационный процесс, осуществляемый в замкнутом контуре для достижения конкретной цели. Выход ОС как и выход процесса производства - товары, услуги, а также информация о состоянии объекта управления. Выходом субъекта управления является управляющее воздействие.

Организация обратной связи в ОС имеет важное методологическое значение. Из него вытекает одно из важнейших свойств организационных систем: их способность к адаптации, к самоорганизации. Адаптация – это способность системы определять целенаправленное поведение в изменяющихся внешних и внутренних условиях. В процессе адаптации могут меняться внутренние параметры, которые в итоге оказывают влияние на выходные количественные (качественные) характеристики системы. Самоорганизация – это способность системы изменять свои функции и соответственно структуру под воздействием внешних и внутренних факторов. Управление в организационных системах - это целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства. Результатом управления является управляющее воздействие, направляющее деятельность людей, которые реализуют его для достижения определенной (заданной) цели. Управление включает три существенных свойства:

- 1) Наличие цели (одной или нескольких);
- 2) Способы, средства и воздействия для их достижения;
- 3) Факт их достижения.

Под способами достижения цели понимается технология производства, изготовления и выпуска продукции, изделий, услуг и т. п. Под средствами достижения цели - материальные, трудовые ресурсы, производственные мощности. Под воздействием понимается информационные воздействия (административные, моральные и т. п.).

Субъект управления - это лицо или группа лиц, которые могут принимать решение. Субъект управления должен обладать, с одной стороны, полномочиями (правом), с другой свойствами и способностями, необходимыми и достаточными для сознательного определения целей (Ц), для разработки и выбора способов и средств достижения выбранных целей (С), для регистрации факт достижения цели (Ф) и для осуществления процесса управления. В организационном плане субъект управления может быть представлен отдельной личностью (менеджер, директор), или коллективом (ученый совет, совет учредителей). На более высоком уровне иерархии – мэр, губернатор, законодательный орган (федеральное собрание) и т. д.

Объект управления предназначен для реализации командной информации (идушей от субъекта управления). Объекты управления могут быть представлены: техническими системами, к ним относятся управление машинами и механизмами, управление технологическими процессами и т. п.; организационными системами, к ним относятся управление фирмой, муниципальным образованием, регионом и государством в целом. Каждый из перечисленных объектов управления имеет свою внутреннюю структуру. Структура представляет собой упорядоченную совокупность элементов организационной системы. Под структурой понимается состав частей и отдельных элементов организационной системы, а также связи между ними. Например, в состав структуры производственной фирмы входят все основные и вспомогательные производственные подразделения. В составе государства можно выделить территориальную (региональную) структуру, отраслевую структуру и т. д.

1.2 Лекция № 2 (2 часа)

Тема: Организация и ее признаки.

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Понятие организации. Признаки, характерные для организации.
2. Внутренняя среда организации. Содержание внутренней среды организации.
3. Понятие и сущность внешней среды. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
- 4 Среда косвенного воздействия. Экологические воздействия. Внешне экономические воздействия. Политико-правовые воздействия.
- 5 Среда прямого воздействия.

1.2.2 Краткое содержание вопросов

1 Понятие организации. Признаки, характерные для организации.

Организации различаются размерами и структурой, количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения целей и т. п.

В истории известны три формы организации совместной деятельности людей ради общей цели:

- община;
- корпорация;
- ассоциация.

В рамках менеджмента редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную нехитрую цель и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия. Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями. Организации, которые принято называть сложными, обычно обладают следующими специфическими характеристиками:

Виды организаций.

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого общества неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает мысль: понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке организация - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций:

Неформальная организация - спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

Формальная организация - организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации - организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Некоммерческие организации - организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.

Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

2 Внутренняя среда организации.

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.

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.

Так же объектом внимания менеджеров являются цели подразделений.

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.

Разделение труда производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Так, при организации нового отдела маркетинга нецелесообразно

использовать высвободившихся инженеров или техников без их соответствующего переобучения. Преимущество специализированного распределения труда очевидно, и как конкретно осуществить разделение труда в организации - вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное - разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д. Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

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.

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. Обычно рассматриваются две классификации технологии: классификация по Вудворд и классификация по Томпсону.

Классификация по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство. Классификация по Томпсону:
- многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
- посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);
- интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

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.

3.3 Понятие и сущность внешней среды.

Внешняя среда - это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

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 - это один из основных для любого предприятия факторов, так как 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. В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями 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. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

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.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Практическое занятие № 1 (2 часа)

Тема: Менеджмент как вид деятельности.

2.1.1 Цель работы: Определить потребность и необходимость управления в деятельности человека

2.1.2 Задачи работы:

1. Изучить основы потребности и необходимости управления в АПК
2. Дать определения понятиям
3. Привести примеры управления деятельности человека

2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация

2.2 Практическое занятие № 2 (2 часа)

Тема: Организация и ее признаки.

2.2.1 Цель работы: Дать понятие организации. Изучить признаки, характерные для организации.

2.2.2 Задачи работы:

1. Понятие организации. Признаки, характерные для организации.
2. Внутренняя среда организации. Содержание внутренней среды организации. Внутренние переменные. Цены. Структуры. Разделение труда и сфера контроля. Задачи. Три категории задач: работа с людьми, предметами, информацией.
3. Понятие и сущность внешней среды. Характеристика внешней среды. Взаимосвязанность факторов.
4. Среда косвенного воздействия. Экологические воздействия. Внешне экономические воздействия. Политико-правовые воздействия.
5. Среда прямого воздействия.

2.3.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:

1. Персональный компьютер, мультимедиа проектор
2. Презентация