

Министерство сельского хозяйства РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Лазько О.В.

МЕНЕДЖМЕНТ

методические рекомендации
для организации самостоятельной работы студентов

Смоленск 2019

УДК 338.24(075.5)
ББК 65.050 я81
Л 17

Рецензент:

Чулкова Г.В., к.э.н., доцент кафедры экономики и бухгалтерского учета
ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

Лазько Ольга Васильевна

Менеджмент: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2019. – 52с.

Методические рекомендации содержат основные положения по организации, выполнению и контролю самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика. Методические рекомендации предназначены для студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент».

Печатается по решению Методического совета ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА (протокол №9 от 26 марта 2019 года)

©Лазько О.В., 2019

©Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Смоленская государственная сельскохозяйственная академия», 2019

Оглавление

1. Организационные основы изучения дисциплины	4
2. Структура и содержание разделов дисциплины	7
Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента ..	7
Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений.....	11
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов	20
3.1 Виды самостоятельной работы.....	20
3.2 Формы самостоятельной работы.....	23
3.3 Темы для самостоятельного изучения.....	28
3.4 Задания для самостоятельного выполнения	29
4. Система контроля успеваемости	36
4.1 Устный опрос	36
4.2 Реферат.....	41
4.3 Тест	44
Рекомендуемая литература.....	51

1. Организационные основы изучения дисциплины

1.1 Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть и изучается студентами как базовая дисциплина. Знания и навыки, полученные при изучении «Менеджмент», позволяют расширить возможности будущего бакалавра экономики в области эффективного управления предприятием.

Цель дисциплины: формирование общекультурных и общепрофессиональных компетенций у будущих выпускников, подготовка студентов к эффективному использованию теоретических знаний и практических навыков о технологиях менеджмента в АПК, способах нахождения организационно-управленческих решений, социальном взаимодействии и работе в коллективе для решения профессиональных задач в будущей профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- овладеть базовыми понятиями в системе основных категорий менеджмента;
- изучить концептуальные подходы в истории менеджмента и методологические основы в развитии его технологии для работы в коллективе, выбора организационно – управленческих решений, управлении производством и персоналом в АПК;
- развить навыки социального взаимодействия и работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- научиться определять современные технологии менеджмента, направленные на повышение автоматизации и эффективности процессов управления в АПК;
- развить навыки нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность.

1.2 Требования к уровню освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- методы управленческого воздействия, стили руководства работой коллектива, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- исторический аспект, концепции научных школ и подходов в развитии менеджмента;
- основополагающие закономерности, принципы, цели и функции менеджмента;
- особенности теорий мотивации, лидерства, власти и основные компоненты процесса мотивации;
- методы разработки, принятия и оценки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
- современные технологии и методы управления для решения стратегических и оперативных управленческих задач в профессиональной деятельности АПК;
- способы организационного проектирования и построения структур управления сельскохозяйственной организации, позволяющие использовать их преимущества;
- сущность и показатели эффективности менеджмента в АПК;
- приоритеты профессиональной деятельности для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

уметь:

- использовать полученные знания для организации работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

- формулировать цели в рамках решения проблем и проблемных ситуаций, принимать участие в выработке командной стратегии;
- распознавать общие и отличительные признаки основных теорий мотивации, методов управления работой коллектива и стилей руководства;
- применять инструменты и технологии регулирующего воздействия, включая в их состав современные методы активизации деятельности при реализации управленческого решения;
- использовать полученные знания для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и нести за них ответственность;
- разрабатывать современные технологии и методы принятия управленческих решений в различных производственных условиях АПК;
- критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений в АПК и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
- определять приоритеты в профессиональной деятельности для решения стратегических и оперативных управленческих задач в АПК;

владеть:

- навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели развития организации и выбору путей ее достижения;
- способами определения стилей руководства;
- навыками выбора методов управления с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.
- навыками нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность;

- методами проектирования структуры управления сельскохозяйственной организации;
- способами оценки эффективности менеджмента в АПК;
- навыками поиска, анализа и использования управленческой информации в АПК.

2. Структура и содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента

Цель: формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся об основных категориях менеджмента, социальном взаимодействии и работе в коллективе, технологиях процесса управления в АПК и выбора организационно – управленческих решений в профессиональной деятельности.

Задачи:

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий менеджмента;
- изучение основных теорий и концепций представителей научных школ и подходов в истории развития науки;
- развитие навыков социального взаимодействия и работе в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- изучение возможности применения концепции целевого управления в повышении эффективности менеджмента организации АПК.

Перечень учебных элементов раздела 1

1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие

Подходы к пониманию сущности менеджмента: как процесс деятельности, наука, функция, аппарат управления, категория людей. Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Специфичность предмета науки, основу которого составляют организационные отношения,

отношения субординации и координации деятельности, конкретизирующиеся в технологии управленческой деятельности, социальном взаимодействии и работе в коллективе. Методы науки: общие и специальные. Факторы внешней и внутренней среды сельскохозяйственной организации. Субъект и объект управления, личность в системе менеджмента. Социальная ответственность менеджмента перед обществом: ориентация предприятия на перспективные социальные интересы; возмещение общественных издержек (экология); оптимизация перспективной прибыли; сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации. Основные понятия «руководитель», «менеджер» и «лидер». Управление человеком и управление малыми коллективами. Качества менеджера (профессиональные, личные и деловые) и его роль в организации.

Понятие закономерности и закона. Содержание основных закономерностей менеджмента: единства и целостности систем управления, пропорциональности и оптимальной соотносительности управляющей и управляемой подсистем, оптимальной централизации и децентрализации функций управления, и объективный характер их действия в составных частях социально-экономических систем.

Закономерности и принципы, как важнейшие категории науки, взаимосвязь в действии. Понятие принципов менеджмента. Принципы управления и работы в коллективе как исходные положения и правила в деятельности менеджера любого уровня. Возникновение и формулирование принципов менеджмента. Актуальность принципов менеджмента и условия их реализации в практической деятельности. Классификация принципов менеджмента. Универсальность принципов менеджмента.

1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом

Школы менеджмента в теории управления. Рационалистическая концепция в школе научного управления, представители (Ф.Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт, А.К. Гастев, К. Адамецкий, П.М. Керженцев и др.), вклад в современный период развития науки.

Классическая концепция в административной школе менеджмента, представители (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, А.А. Богданов, Ф.Р. Дунаевский и др.), вклад в современный период развития науки. Классическая школа управления - концепции рациональной организации производительного и управленческого труда (концепция Ф.Тейлора, концепция рациональной бюрократии М. Вебера), функции и принципы по А.Файолю, Л.Урвику, Х.Эмерсону.

Школа «человеческих отношений» и поведенческие концепции, представители (Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и др.), вклад в современный период развития науки. Бихевиоризм.

Информационный период развития менеджмента. Количественная (управленческая) школа менеджмента. Формализованные модели и количественный подход в менеджменте, представители (Д. Форрестер, Р. Виннер, В.С. Немчинов, Л.В. Канторович и др.), вклад в современный период развития науки. Современные тенденции: системная теория, ситуационный подход.

Системный подход в менеджменте, основные свойства систем, представители (Ч. Бернارد, А.А. Богданов и др.), вклад в современный период развития науки. Формальная и неформальная организация.

Ситуационный подход в менеджменте производством, содержание и условия для применения, представители (Г. Дениссон, П. Друкер, И. Ансофф и др.). Развитие «новой школы» управления, значение процессного подхода.

История развития науки управления в советский период в трудах А.А.Богданова (разработки по теории систем), А.К.Гастева (разработки по НОТ и концепция «узкой базы»), Н.Д.Кондратьева и А.В.Чаянова (разработки по вопросам кооперации), В.В.Куйбышева (вопросы о порядке делегирования полномочий). Экономико-математические модели и их применение в анализе, планировании и управлении народным хозяйством в трудах А.Н.Колмогорова, Л.В.Канторовича, В.В.Новожилова.

1.3. Цели и функции менеджмента в АПК

Возможность применения концепции целевого управления и моделирования систем в практике управления программами с учетом меняющихся факторов внешней и внутренней среды. Факторы внешней и внутренней среды, определение миссии, направленной на повышение качества труда и продукции, и моделирование целей развития организации, предприятия, стратегия развития. Основные условия обеспечения эффективности целевого управления.

Значение функций для процесса управления, составные части функции. Классификация функций. Общие (основные): планирование, организация, мотивация, регулирование, координация, контроль. Принципы и методы директивного, стратегического, индикативного планирования. Современная методология и методики планирования. Использование сетевых графиков в оперативном планировании. Содержание функции «организация» и организационные отношения в менеджменте (делегирование, полномочия, ответственность). Основные формы координации в организации. Контроль как функция обратной связи. Виды контроля.

Состав и содержание конкретных (специальных) функций управления (на примере сельскохозяйственной организации): общее (линейное) руководство, оперативное управление, организация труда и заработной платы, технологическая подготовка и обслуживание производства, ветеринарное обслуживание, маркетинговая деятельность, бухгалтерский учет и финансовая деятельность и другие. Влияние научно-технического прогресса на содержание функций. Организация экономической работы в сельскохозяйственных предприятиях. Основы НОУТ. Назначение, содержание и требования к составлению должностных инструкций.

Тема 1.4. Мотивация деятельности в менеджменте

Основные понятия: мотивы, интересы, потребности. Теории и модели мотивации. Содержательные концепции мотивации. Необходимость

исследования мотивационных аспектов труда, сложность мотивационной сферы, теории мотивации А. Маслоу (иерархии потребностей), Ф. Герцберга (двухфакторная модель), Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей), теория ERGАльдерфера. Процессный подход к мотивации в работах В. Врума (теория ожидания), Дж.Адамса (теория справедливости), А. Портера – Э. Лоулера, В.Ф. Скиннера. Формирование мотивационного механизма как важного фактора результативной работы, новые системы оплаты труда, сочетающие материальные и нематериальные факторы мотивации. Проблемы мотивации экономического поведения.

Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений

Цель: формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся об управлении организацией в АПК, о методах поиска и выбора организационно – управленческих решений в профессиональной деятельности, социальном взаимодействии и работе в коллективе.

Задачи дисциплины:

- изучение особенностей механистических (иерархических) и органических (адаптивных) структур управления, возможностей их применения в организациях АПК и факторов, влияющих на определение типа;
- изучение требований к управленческим решениям, построению процесса разработки, принятия, организации и контроля выполнения управленческих решений в разных экономических и хозяйственных условиях АПК;
- изучение форм власти, характерных особенностей стилей руководства и показателей к оценке эффективности менеджмента АПК;
- развитие навыков социального взаимодействия и работе в команде.

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Управление развитием агропромышленного комплекса в условиях рыночного механизма

Основные функции государства в рыночной экономике. Стратегия развития агропромышленного комплекса, цели, задачи, основные индикаторы в Государственной Программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. Структура и функции органов государственного управления АПК на федеральном и региональном уровнях.

Доля государственного сектора в экономике, понятие «предприятие» в рыночной экономике, собственность унитарного предприятия, виды (на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления), контроль государства за использованием собственности.

Оценка затрат госсектора, прямые и косвенные выгоды – положительные внешние эффекты, достигающиеся частному сектору и населению как потребителям. Эффективность управления собственностью и достижение цели управления (определенного качественного результата деятельности или состояния объекта управления) ценой рационального использования ресурсов.

Формы предпринимательской деятельности в России согласно ГК РФ по состоянию на 1 марта 2007 г. (с последующей редакцией) и действующих Федеральных законов. Хозяйственные товарищества как форма партнерства. Характеристика основных признаков, права и ответственность действительных участников (полные товарищи) и вкладчиков, содержание Учредительного договора. Принципы, выработанные мировой практикой развития кооперации, демократическая форма управления. Особенности управления кооперативом согласно Федеральному закону «О сельскохозяйственной кооперации» (1990 г.) с последующими редакциями. Основные документы организационного регламентирования. Органы управления кооперативом.

Отличия товарищества (партнерства) и корпорации, разделение прав акционеров или вкладчиков на имущественные и личные, возможность

привлечения профессиональных специалистов для выполнения управленческих функций.

Специальное право на участие РФ, субъектов РФ или муниципальных образований в управлении акционерными обществами, созданными при приватизации государственных и муниципальных предприятий («золотая акция»). Корпоративная форма хозяйствования и разделение функций собственности и контроля, возможность сосредоточения собственности в одних руках.

Индивидуальная предпринимательская деятельность в сельском хозяйстве с предоставлением земли для ведения сельскохозяйственного производства, оптимальные размеры. Направления повышения жизнеспособности: улучшение внешней среды; оказание прямой помощи; усиление самоорганизации.

Главная цель ассоциаций КФХ, создание условий для нормальной хозяйственной деятельности ее участников, коллективной защиты законных интересов и прав, формирование организационной модели ассоциации крестьянских фермерских хозяйств.

2.2. Хозяйственный механизм и методы управления в АПК

Хозяйственный механизм управления как способ организации производства со свойственными ему формами и методами, включающими правовые, административные и экономические. Составные части механизма как действующие системы и соответствующие им рычаги управления.

Зависимость хозяйственного механизма управления предприятием АПК, организацией АПК от выбранной организационно-правовой формы, структуры управления, действующих норм и нормативов, системы планирования, ценообразования, системы оплаты труда работников.

Методы как формы, способы, средства воздействия (прямого или косвенного) субъекта на объект управления. Классификация методов

управления по содержанию и направленности воздействия. Процедура разработки методов.

Особенности административных (организационно-распорядительных) методов, регулирующих сферу организационных отношений, являющимися средствами волевого и конкретного воздействия, их взаимосвязь с организационным механизмом.

Регламентирование как юридическое закрепление требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов, назначение Устава, Учредительного договора, правил внутреннего трудового распорядка и других регламентирующих документов.

Нормирование как достижение пропорциональности элементов труда и производства, согласованности действий, основные нормы и нормативы, применяемые в управлении.

Инструктирование как доведение до исполнителя свода правил поведения (безусловное выполнение) или перечня наставлений методического характера. Назначение и содержание должностных инструкций.

Оперативно-распорядительное воздействие, правовые и морально-этические нормы и требования к нему (приказы, распоряжения, указания, дисциплинарные взыскания), формы издания, требования к содержанию.

Система экономических методов и экономические законы в хозяйственной деятельности, влияние на экономические отношения и интересы. Основные составные элементы экономических взаимосвязей как результат действия организационно-экономического механизма, рычаги управления механизмом: бюджет, налоги, кредит, субсидии и другие, их практическое применение. Составляющие экономического механизма с позиций действенности к развитию хозяйствующих субъектов через системы льготного кредитования, налогообложения, финансирования программ и проектов, предоставление субсидий, дотаций в АПК.

Экономические методы, действующие внутри предприятий АПК, организаций АПК на коллектив и конкретных работников. Система

планирования и материального стимулирования, значение доплат, надбавок и премий, их стимулирующая и активизирующая роль. Сущность социального партнерства.

Экономическое и социальное развитие, роль социальных факторов в экономическом развитии и научно-техническом прогрессе. Уровень жизни, определяемый системой натуральных, стоимостных и интегральных показателей как отражение обеспеченностью благами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

Социально-психологические методы как методы «особого рода», воздействие на социальные (через иерархию потребностей и мотивацию к деятельности) и психологические (через знание темперамента и характера) свойства личности, теории лидерства и мотивации из истории отечественной и зарубежной науки управления.

Значение коллектива и морально – психологического климата как качественная сторона межличностных отношений, стадии формирования коллектива и роль руководителя.

2.3. Факторы и формы организационного построения сельскохозяйственного предприятия

Основное назначение структуры для системы, необходимость иерархии в сложных системах. Виды структур организации АПК. Производственная структура как совокупность отраслей и видов деятельности конкретной организации АПК. Организационная структура как совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда. Структура управления как совокупность звеньев и отдельных работников управления, включая порядок соподчиненности и согласования; как форма разделения труда работников управления АПК. Понятие ступени и звена управления как элемента структуры, как самостоятельного структурного подразделения, специалисты которого выполняют однотипные функции управления.

Организационные отношения в системе менеджмента, понятия делегирования, полномочий и ответственности. Внешние и внутренние (производственные и собственно управленческие) факторы, влияющие на структуру управления АПК. Факторы формирования структуры управления АПК, в том числе и организационное построение производства, его функциональная и отраслевая структура, кадровое обеспечение.

Основные типы структур управления по признакам: ступенчатости, организационного построения производства, способу соподчиненности в структуре управления. Линейные и функциональные структуры управления, преимущества и недостатки, условия для применения. Линейно-функциональный тип структуры управления как разновидность для соответствия закономерности оптимального сочетания централизации и децентрализации функций управления.

Разновидности жестких дивизиональных структур: территориальный, где каждое подразделение производит полный набор продукции; рыночный (ориентация на определенный круг потребителей); продуктовый, где отчетливо прослеживается специализация подразделений; инновационный, который ориентирован на новые виды продукции, услуг, рынки.

Виды гибких органических (адаптивных) структур: проектная, которая ориентирована на разовые задачи, в ней формируются временные проектные группы; матричная, в которой временные проектные группы создаются в рамках постоянно действующих подразделений; программно-целевая (разновидность матричной), где объединяются виды деятельности из подразделений или сами подразделения для решения поставленных задач; фрагментарная, которая включает целевые группы (комитет, комиссия, бригада узких специалистов...), вкрапленные в существующие подразделения; адхократическая структура, где слабо связаны между собой группы специалистов высокой квалификации, мало вспомогательного персонала, где участники выполняют функции экспертов, и власть основана на знаниях и компетенциях, исполнителям предоставлена свобода, менеджеры

осуществляют формальный контроль, характерна для научных учреждений, внедренческих или венчурных фирм.

Концепции организационного развития: организационно-экологическая, которая направлена на самостоятельные изменения под воздействием внешних условий; теория стратегического выбора, в которой сами создают среду и приспосабливаются к ее нуждам.

Формы реорганизации: реструктуризация, которая предусматривает изменение функций, структуры, методов и т.д.; реинжиниринг, которая направлена на оптимизацию на качественно новой основе внутрихозяйственных процессов и т.д.

Процессы, связанные с организационным проектированием в АПК: композиция, где определяются направления деятельности организации и его подразделений; структуризация, где определяется внутренняя среда; регламентация, которая включает процессы закрепления функций; ориентация, которая направлена на создание условий для упорядочения и движения. Направления совершенствования современных структур управления в соответствии с основными принципами и требованиями, включая эффективность, гибкость, надежность.

2.4. Организация процесса управления в АПК и системы управления персоналом

Неразрывная связь структуры, функций и процесса управления. Структура управления как конструкционная основа, а функции как содержание процесса управления. Основные модели управления в АПК: рациональное управление в относительно стабильной среде; управление в условиях динамичного рынка; адаптация к спонтанно и неожиданно возникающим проблемам, и угрозам.

Разновидности стратегического управления в АПК: стратегическое планирование; управление на основе выбора стратегических позиций;

управление решением стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление посредством реализации чрезвычайных мер.

Оперативное управление и диспетчеризация в АПК, сетевые графики, основные методы управления производственными запасами. Формирование принципов организации процесса управления с учетом стратегии развития организации, предприятия.

Кадровая политика в АПК как генеральное направление в работе с кадрами, совокупность принципов системы управления персоналом, наиболее значимых в современных условиях хозяйствования. Главная цель системы управления персоналом в АПК и ее основных элементов: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. Кадровое планирование, интеграция процессов обеспеченности квалифицированными кадрами и создание условий для мотивации к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Службы управления персоналом, условия формирования.

Необходимость перераспределения обязанностей, усовершенствования структуры управления организации АПК и установления нормативов и норм времени, управляемости, обслуживания и численности. Планирование работы руководителей и специалистов АПК.

Методики оценки деятельности руководителей и специалистов АПК, их назначение, применение при аттестации. Основные группы качеств для оценки руководителей и специалистов организаций, предприятий: профессионализм и деловитость, организаторские способности или умение работать в коллективе и личные качества, усиление значимости отдельных качеств при оценке для конкретных должностей через коэффициент значимости качества.

2.5. Технология разработки управленческих решений, власть и стили руководства

Управленческое решение как выбор альтернативы и результат ее реализации. Способность находить организационно-управленческие решения в

профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность. Факторы разработки, где особенно необходимы профессиональные знания и навыки, и факторы реализации, где особенно необходимы организаторские способности, в совокупности влияют на качество управленческих решений в АПК. Учет временных параметров и полноты информированности о проблеме. Основные требования к управленческим решениям.

Виды решений: запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные и логические; рациональные, допустимые, недопустимые, неразумные, удовлетворительные и оптимальные решения. Основные признаки классификации управленческих решений.

Умение выявить проблему в АПК, смоделировать проблемную ситуацию с учетом факторов полной информированности по ней и ограниченности временными рамками, поиск альтернатив действий с помощью обозначенных критериев методами: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, метод Дельфы, дерево решений и других. Условия эффективности управленческих решений в АПК, значение профессиональных качеств руководителя и его организаторских способностей.

Виды, критерии и показатели эффективности менеджмента в АПК. Методические подходы к оценке. Оценка эффективности менеджмента как результативность деятельности конкретной системы управления, показатели объекта и субъекта управления, имеющие как количественные, так и качественные характеристики, критерии и показатели экономической, социальной и технологической эффективности.

Оценка эффективности менеджмента с учетом специфики управленческого труда и многообразия факторов, влияющих на эффективность управления. Практическое применение методики, в которой выделяют частную эффективность, характеризующую эффективность отдельных мероприятий по совершенствованию управления производством, и общую – эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий.

Умение применять и анализировать основные группы показателей эффективности управления в АПК: общие результативные показатели; показатели экономичности аппарата управления; производительности управленческого труда и организованности структуры управления.

Понятие власти как способности влиять на поведение других людей. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену и механизмы реализации власти. Способы эмоционального и рассудочного влияния и условия для их применения. Формы власти и способы влияния на подчиненных, власть, лидерство и авторитет менеджера

Классификации стилей управления, предлагаемые отечественными и зарубежными учеными, применение «решетки менеджмента» Блейка-Моутона для выявления стилей руководства, характеристика и целесообразность применения авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.

Теория лидерских качеств, которыми должен обладать эффективный лидер. Концепции лидерского поведения: К. Левина, выделившего в 1944г стили руководства (демократический, автократический, попустительский); Р. Лайкерта, как основателя партисипативного менеджмента (1961г), выделившего четыре типа стиля управления (эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический и демократический). Теории Х и Y Д. Макгрегора. Современные теории лидерства (концепция харизматического лидерства, концепция трансформационного лидерства, концепция лидерства в управлении командой).

3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

3.1 Виды самостоятельной работы

Условно самостоятельную работу студентов по цели можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая самостоятельная работа (БСР) обеспечивает подготовку студента к текущим контактным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. БСР может включать следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, предусматривающих решение задач, выполнение упражнений и выдаваемых на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- практикум по учебной дисциплине с использованием программного обеспечения;
- подготовка к лабораторным работам, практическим занятиям;
- подготовка к научной дискуссии;
- подготовка к зачету и аттестациям;
- написание реферата (эссе, доклада, научной статьи) по заданной проблеме.

Дополнительная самостоятельная работа (ДСР) направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. ДСР может включать следующие виды работ:

- подготовка к промежуточной аттестации;
- исследовательская работа и участие в научных конференциях молодых учёных, семинарах и олимпиадах;
- анализ научной публикации по заранее определённой преподавателем теме;

– анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов.

Студент, приступающий к изучению учебной дисциплины, получает информацию обо всех видах самостоятельной работы по курсу с выделением **базовой самостоятельной работы (БСР)** и **дополнительной самостоятельной работы (ДСР)**, в том числе по выбору.

Виды заданий для самостоятельной работы:

– **для овладения знаниями:** чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей; компьютерной техники, Интернет и др.;

– **для закрепления и систематизации знаний:** работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии; тестирование;

– **для формирования умений:** решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; решение ситуационных производственных (профессиональных) задач; подготовка к деловым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; экспериментальная работа; рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники.

3.2 Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов складывается из: самостоятельной работы в учебное время, самостоятельной работы во внеурочное время, самостоятельной работы в Интернете.

Формы самостоятельной работы студентов в учебное время

1. *Работа на лекции.* Составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой. В лекциях – вопросы для самостоятельной работы, указания на источник ответа в литературе. В ходе лекции возможны так называемые **«вкрапления» – выступления**, сообщения студентов по отдельным вопросам плана. **Опережающие задания** для самостоятельного изучения фрагментов будущих тем занятий, лекций (в статьях, учебниках и др.). Важнейшим средством активизации стремления к самостоятельной деятельности являются активные технологии обучения. В этом плане эффективной формой обучения являются **проблемные** лекции. Основная задача лектора в этом случае – не столько передать информацию, сколько приобщить слушателей к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. Функция студента – не только переработать информацию, но и активно включиться в открытие нового для себя знания.

2. *Работа на практических занятиях.* **Научная дискуссия** образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. Студент учится выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию сокурсника. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

Анализ конкретных ситуаций – один из наиболее эффективных и распространенных методов организации активной познавательной

деятельности обучающихся. Метод анализа конкретных ситуаций развивает способность к анализу жизненных и профессиональных задач. Сталкиваясь с конкретной ситуацией, обучающийся должен определить: есть ли в ней проблема, в чем она состоит, определить свое отношение к ситуации, предложить варианты решения проблемы.

Метод проектов. Для реализации этого метода важно выбрать тему, взятую из реальной жизни, значимую для студента, для решения которой необходимо приложить имеющиеся у него знания и новые знания, которые еще предстоит получить. Выбор темы преподаватель и студент осуществляют совместно, раскрывают перспективы исследования, вырабатывают план действий, определяют источники информации, способы сбора и анализа информации. В процессе исследования преподаватель опосредованно наблюдает, дает рекомендации, консультирует. После завершения и представления проекта студент участвует в оценке своей деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов во внеучебное время

1. Конспектирование. Существуют два разных способа конспектирования – непосредственное и опосредованное.

Непосредственное конспектирование – это запись в сокращенном виде сути информации по мере её изложения. При записи лекций или по ходу дискуссии этот способ оказывается единственно возможным, так как и то и другое разворачивается у вас на глазах и больше не повторится.

Опосредованное конспектирование начинают лишь после прочтения (желательно – перечитывания) всего текста до конца, после того, как будет понятен общий смысл текста и его внутренние содержательно-логические взаимосвязи. Сам же конспект необходимо вести не в порядке его изложения, а в последовательности этих взаимосвязей: они часто не совпадают, а уяснить суть дела можно только в его логической, а не риторической последовательности. Естественно, логическую последовательность содержания можно понять, лишь дочитав текст до конца и осознав в целом его содержание.

При такой работе станет ясно, что в каждом месте для вас существенно, что будет заведомо перекрыто содержанием другого пассажа, а что можно вообще опустить. Естественно, что при подобном конспектировании придется компенсировать нарушение порядка изложения текста всякого рода пометками, перекрестными ссылками и уточнениями. Но в этом нет ничего плохого, потому что именно перекрестные ссылки наиболее полно фиксируют внутренние взаимосвязи темы. Опосредованное конспектирование возможно применять и на лекции, если перед началом лекции преподаватель будет раздавать студентам схему лекции (табличка, краткий конспект в виде основных понятий, алгоритмы и т. д.).

2. Реферирование литературы. Реферирование отражает, идентифицирует не содержание соответствующего произведения (документа, издания) вообще, а лишь **новое, ценное и полезное содержание** (приращение науки, знания).

3. Аннотирование книг, статей. Это предельно сжатое изложение основного содержания текста. Годится в особенности для поверхностной подготовки к коллоквиумам и семинарам, к которым задано проработать определенную литературу. Так же подходит для предварительных библиографических заметок «самому себе». Строится на основе конспекта, только очень краткого. В отличие от реферата дает представление не о содержании работы, а лишь о ее тематике. Аннотация строится по стандартной схеме: предметная рубрика (выходные данные; область знания, к которой относится труд; тема или темы труда); поглавная структура труда (или, то же самое, «краткое изложение оглавления»); подробное, поглавное перечисление основных и дополнительных вопросов и проблем, затронутых в труде.

Аннотация включает: характеристику типа произведения, основной темы (проблемы, объекта), цели работы и ее результаты; указывает, что нового несет в себе данное произведение в сравнении с другими, родственными ему по тематике и целевому назначению (при переиздании – что отличает данное издание от предыдущего). Иногда приводятся сведения об авторе

(национальная принадлежность, страна, период, к которому относится творчество автора, литературный жанр), основные проблемы и темы произведения, место и время действия описываемых событий. В аннотации указывается читательское назначение произведения печати.

4. Доклад, реферат, контрольная работа.

Доклад – вид самостоятельной работы, используется в учебных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает практически мыслить. При написании доклада по заданной теме следует составить план, подобрать основные источники. Работая с источниками, следует систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. К докладу по крупной теме привлекается несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.

Реферат – краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда или трудов, обзор литературы по теме. Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным. Объем реферата, как правило, от 10 до 20 машинописных страниц. Темы реферата разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной учебной программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация.

Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата.

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности. Отличительной чертой письменной контрольной работы является большая степень объективности по сравнению с устным опросом. Для письменных контрольных работ важно, чтобы система заданий предусматривала как выявление знаний по определенной теме (разделу), так и понимание сущности изучаемых предметов и явлений, их закономерностей, умение самостоятельно делать выводы и обобщения, творчески использовать знания и умения.

При выполнении таких контрольных работ следует использовать предложенную основную литературу и подбирать дополнительные источники. Темы контрольных работ разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину. Ответы на вопросы должны быть конкретны, логичны, соответствовать теме, содержать выводы, обобщения и показывать собственное отношение к проблеме, где это уместно.

Самостоятельная работа в Интернете

Новые информационные технологии (НИТ) могут использоваться для:

- **поиска информации в сети** – использование web-браузеров, баз данных, пользование информационно-поисковыми и информационно-справочными системами, автоматизированными библиотечными системами, электронными журналами;
- **организации диалога в сети** – использование электронной почты, синхронных и отсроченных телеконференций.

Возможности новых информационных технологий.

Формы организации учебных занятий

1. Поиск и обработка информации

- написание реферата-обзора
- рецензия на сайт по теме
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание
- написание своего варианта плана лекции или ее фрагмента
- составление библиографического списка
- подготовка фрагмента практического занятия
- подготовка доклада по теме
- подготовка дискуссии по теме

2. Диалог в сети

– обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы

– общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему

– обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции

– консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию

3.3 Темы для самостоятельного изучения

Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента

1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие

1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом

1.3. Цели и функции менеджмента в АПК

1.4. Мотивация деятельности в менеджменте

Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений

2.1. Управление развитием агропромышленного комплекса в условиях рыночного механизма

2.2. Хозяйственный механизм и методы управления в АПК

2.3. Факторы и формы организационного построения сельскохозяйственного предприятия

2.4. Организация процесса управления в АПК и системы управления персоналом

2.5. Технология разработки управленческих решений, власть и стили руководства

3.4 Задания для самостоятельного выполнения

Необходимо не только выбрать правильный вариант (варианты) теста, но и показать умение свободно ориентироваться в вопросе, использовать научную терминологию. Ответ полный. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В ответе могут быть допущены неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом в ходе уверенного ответа на дополнительные вопросы преподавателя.

Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента

Выберите правильные ответы

1. Представителями какой концепции менеджмента являются Ф.Тейлор, А. Файоль, Г.Эмерсон, Г.Форд, М. Вебер, А.А.Богданов, А.К.Гастев, П.М.Керженцев, О.А.Ерманский

- a. классической административной
- b. «человеческих отношений» и поведенческих наук
- c. новой школы управления
- d. не имеют отношения к менеджменту

2. Представителями какой концепции менеджмента являются Э.Мэйо, А. Маслоу, М.Фоллет, Ф.Херцберг, В.В.Куйбышев, Д.Карнеги

- a. классической административной
- b. «человеческих отношений» и поведенческих наук
- c. новой школы управления
- d. не имеют отношения к менеджменту

3. Представителями какой концепции менеджмента являются А.И.Берг, А.Н.Колмогоров, Л.В.Канторович, В.В.Новожилов, В.М.Глушков

- a. классической административной
- b. «человеческих отношений» и поведенческих наук
- c. новой школы управления
- d. не имеют отношения к менеджменту

4. «Организационные отношения (отношения субординации и координации, согласования), возникающие в процессе управления» - это

- a. функции менеджмента
- b. предмет менеджмента
- c. управленческие решения
- d. субъект менеджмента

5. «Единство и целостность системы управления, соотносительность и оптимальная пропорциональность управляющей и управляемой подсистем, оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления» - это

- a. управленческие решения
- b. принципы менеджмента
- c. способы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
- d. основные закономерности менеджмента

6. Сущность менеджмента определяется как

- a. особый специальный процесс, вид деятельности
- b. наука и искусство управления людьми
- c. категория людей, аппарат управления
- d. все подходы верны

7. Особая гибкость и адаптивность как свойство управленческих команд подразумевает высокую инновационную готовность и ...

- a) открытость передовым технологиям и достижениям
- b) значительную экономическую результативность
- c) жесткую структурированность процедур и отношений
- d) пониженный уровень риска в деятельности

8. Основопологающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций называют термином ...

- a) «принципы управления»
- b) «функции управления»
- c) «свойства организации»
- d) «методы управления»

9. Одним из основоположников формулирования принципов управления в 1920-е гг., которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента, является ...

- a) А. Файоль
- b) Ф. Тейлор
- c) М. Вебер
- d) Г. Саймон

10. Начальник цеха издал приказ о вынесении выговора работнику за невыполнение должностных обязанностей. Действия руководителя основаны на принципе ...

- a) Дисциплины
- b) Централизации
- c) Плановости
- d) Коллегиальности

11. В истории развития менеджмента под управленческой революцией понимается

- a) Переход от одного качественного состояния менеджмента к другому
- b) Переход от одного политического режима в стране к другому
- c) Сопротивление менеджеров организации установленным правилам
- d) Способы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

12. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был ...

- a) П.М. Керженцев
- b) Н.А. Витке
- c) А.А. Богданов
- d) А.К. Гастев

13. Целевое управление или «управление по целям» необходимо применять

- a. для организации оперативного управления
- b. для реализации программ и проектов
- c. для оценки персонала
- d. для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность

14. Что такое функция менеджмента?

- a. Обособленные виды управленческой деятельности
- b. Определенное свойство объекта управления
- c. Определенное свойство субъекта управления
- d. Это обособленные виды управленческой деятельности, направленные на определенную часть управляемого объекта для достижения поставленной цели

15. Какая основная функция менеджмента не представлена в схеме?

«планирование – организация – ХХ – координация – контроль»

- a. Мотивация
- b. Распределение
- c. Доведение планов
- d. Определение действий

Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений

Выберите правильные ответы

1. Укажите правильную классификацию методов управления.

- a. Экономические, административные, организационно-распорядительные
- b. Экономические, организационно-распорядительные, психологические
- c. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические
- d. Экономические, организационные, социальные

2. Какие из перечисленных документов и видов деятельности обеспечивают распорядительное воздействие?

- a. Приказы, распоряжения, постановления, устное указание
- b. Нормы обслуживания, ГОСТы по делопроизводству
- c. Должностные инструкции, распорядок рабочего дня
- d. Производственные совещания, планерки

3. Социально-психологические методы управления...

- a. Основаны на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления
- b. Опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества
- c. Предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных
- d. Построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

4. Административные (организационно-распорядительные) методы управления, реализуемые через приказы, распоряжения, оперативные указания, оказывают _____ воздействие на управляемый объект.

- a) Прямое
- b) Косвенное
- c) Стимулирующее
- d) Моральное

5. При использовании экономических методов управления материальное вознаграждение работника напрямую зависит от ...

- a) конечного результата его труда
- b) полученного социального эффекта
- c) межличностных отношений в коллективе
- d) распоряжений руководителя

6. Согласно теории менеджмента _____ методы управления ориентированы на выполнение определенных показателей или заданий и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

- a) экономические
- b) социально-психологические
- c) административные
- d) организационно-распорядительные

7. Административные (организационно-распорядительные) методы характеризуются

- a) Гибкостью в реагировании на внешние изменения
- b) Повышением стимулирования деятельности работников
- c) Обязательностью выполнения и дисциплинарными требованиями
- d) способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные,

этнические, конфессиональные и культурные различия

8. Структура управления - это:

- a. Совокупность элементов и звеньев системы управления
- b. Форма разделения и кооперации труда в управлении
- c. Совокупность элементов и звеньев системы управления и

установленных между ними связей субординации и координации

d. Форма разделения и кооперации труда в управлении закрепляющая его деление на функции управления

9. Для реализации программно-целевого управления целесообразнее применять структуру управления типа

- a. линейного
- b. функционального

- c. линейно-функционального
- d. матричного

10. Раскрывают содержание процесса управления

- a. Управленческие решения
- b. Функции управления
- c. Закономерности и принципы управления
- d. Структура управления

11. Оптимальное управленческое решение – это

- a. Наилучшая из альтернатив с учетом определенного критерия
- b. Решение – компромисс
- c. Подходящая альтернатива, приемлемая для сложившейся ситуации
- d. Решение, принятое с учетом нескольких критериев

12. Управленческое решение- это...

- a. Решение, принимаемое там, где возникла проблемная ситуация
- b. Концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии
- c. Форма управленческого воздействия на управляемый объект
- d. Четкие и обоснованные формулировки задач

13. Фаза подготовки управленческого решения включает последовательную реализацию следующих работ:

- a) выявление необходимости принятия решений
- b) постановка проблемы
- c) информационное обеспечение решения
- d) обоснование альтернатив управленческого решения

14. Коммерческий директор привлекает к разработке плана маркетинга службу маркетинга организации. Таким образом реализуется _____ метод принятия управленческого решения.

- a) Партиципативный
- b) Коллегиальный
- c) Индивидуальный

d) Коллективный

15. Экономическая эффективность менеджмента организации в общем виде рассчитывается как отношение экономического эффекта по результатам управления к ...

- a) затратам на управленческий труд
- b) затратам на производство продукции
- c) выручке от реализации продукции
- d) стоимости имущества

4. Система контроля успеваемости

При изучении дисциплины предусматривается система контроля успеваемости, которая позволяет реализовать непрерывную и комплексную систему оценивания учебных достижений студентов.

Непрерывность означает, что текущие оценки не усредняются (как в традиционной технологии), а непрерывно складываются на протяжении семестра при изучении каждого раздела дисциплины.

Комплексность означает учет всех форм учебной и творческой работы студента в течение семестра.

Контроль успеваемости направлен на повышение ритмичности и эффективности самостоятельной работы студентов. Он основывается на широком использовании элементов интерактивных занятий (таких как подготовка докладов и выступлений для участия в семинарах-диспутах, научных дискуссиях и т.п.) и заинтересованности каждого студента в получении более высокой оценки знаний по дисциплине.

4.1 Устный опрос

Устный опрос проводится в учебной аудитории в форме групповой беседы преподавателя с обучающимися после самостоятельного изучения

студентами соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки к устному опросу выдает преподаватель.

Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента

Тема семинара 1. «Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие»

1. Предмет, методы и место науки в системе общественных и экономических наук
2. Организация АПК как объект управления
3. Закономерности и принципы управления
4. Рационалистическая концепция в школе научного управления
5. Классическая концепция в административной школе управления
6. Школа «человеческих отношений» и поведенческие концепции
7. Личность и коллектив
8. Этапы формирования коллектива
9. Разделение на роли в коллективе («рабочая лошадка», «новатор», «лидер»)
10. Формализованные модели и количественный подход в управлении
11. Системный подход в управлении, основные свойства систем
12. Содержание и условия применения ситуационного подхода
13. Качества менеджера АПК и его роль в организации
14. Работа в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Тема семинара 2. «Цели и функции менеджмента в АПК»

1. Понятие главной цели (миссии) организации АПК
2. Особенности и основные этапы целевого управления (управления по целям)
3. Моделирование (построение) «дерева целей» развития организации

АПК

4. Основные подсистемы организации АПК и подходы к формулировке ключевых целей
5. Условия обеспечения эффективности целевого управления (управления по целям)
6. Понятие категории «функция» в управлении и классификация функций
7. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование в АПК
8. Организация как функция управления
9. Координация и контроль в системе управления АПК
10. Понятие мотивации. Потребности, интересы и мотивы к труду
11. Содержательная концепция мотивации в работах А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Альдерфера, Ф. Герцберга
12. Процессный подход в мотивации в работах В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера-Э. Лоулера
13. Партисипативная концепция и типы мотивированности
14. Организация экономической работы (на примере сельскохозяйственной организации)
15. Назначение и содержание должностной инструкции
16. Анализ и планирование рабочего времени руководителей и специалистов сельскохозяйственной организации
17. Технология нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений

Тема семинара 3. «Хозяйственный механизм и методы управления в АПК»

1. Структура и функции органов управления АПК на федеральном, региональном уровне

2. Особенности основных форм организации предпринимательства и управления в АПК
3. Значение, поддержка и развитие малого и среднего бизнеса в АПК
4. Хозяйственный механизм управления в АПК и его составляющие
5. Понятие и классификация методов управления
6. Организационно-распорядительные (административные) методы
7. Экономические методы
8. Социально-психологические методы
9. Социально-психологический климат в коллективе
10. Выбор методов регулирующего воздействия с учетом характера и темперамента личности
11. Материальное и моральное стимулирование труда работников коллектива
12. Системный подход в управлении. Сложность и иерархия систем в АПК
13. Методы работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Тема семинара 4. «Факторы и формы организационного построения сельскохозяйственного предприятия»

1. Понятие организационной структуры управления и ее элементов.
2. Факторы, влияющие на формирование структуры управления предприятия АПК.
3. Механистические (иерархические) структуры управления
4. Органические (адаптивные) структуры управления
5. Методы проектирования структур управления в АПК
6. Основные направления совершенствования структур управления в АПК
7. Взаимосвязь процесса управления со структурой и функциями
8. Этапы и принципы организации процесса управления

9. Управление на основе предвидения изменений

Тема семинара 5. «Технология разработки управленческих решений, власть и стили руководства»

1. Понятие, виды, классификация и требования к управленческим решениям
2. Процесс разработки и принятия управленческих решений
3. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
4. Оценка эффективности управления в АПК
5. Основные мероприятия и принципы системы управления персоналом
6. Цели и задачи кадрового планирования
7. Понятие кадровой политики в АПК. Управление карьерой в организации
8. Методы оценки персонала в АПК
9. Понятие и формы власти
10. Способы воздействия, влияния на подчиненных
11. Основные стили руководства
12. Одномерность и многомерность руководства
13. Виды внутриорганизационных конфликтов
14. Формы производственных конфликтов
15. Конфликт как процесс
16. Стратегии преодоления конфликта
17. Виды и функции переговоров
18. Стадии становления и развития коллектива
19. Неформальные группы, причины их возникновения и управления ими
20. Элементы организационной культуры
21. Методы нахождения организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

4.2 Реферат

Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучение литературы по выбранной теме, анализа и осмысления различных подходов, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объем реферата, как правило, от 10 до 20 машинописных страниц.

Структура реферата:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8 – 10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления продолжительностью 5-7 минут и ответов на вопросы.

Примерные темы рефератов

Раздел 1. Исторические тенденции развития, цели и функции менеджмента

1. Классическая школа управления и ее представители
2. Школа «человеческих отношений» и поведенческие науки
3. «Новая школа», современные концепции управления
4. Взаимосвязь целей и стратегии развития предприятия АПК в стратегическом управлении
5. Оперативно-распорядительное воздействие в АПК, его формы и виды
6. Экономические стимулы и неэкономические способы стимулирования
7. Личность как объект и субъект управления. Направленность личности, темперамент, характер и способности.
8. Социальная структура коллектива, морально-психологический климат, динамика развития коллектива и современные требования к стилю управления.
9. Технология информационной деятельности в управлении и совершенствование коммуникаций.
10. Методы принятия управленческих решений, показатели качества УР в АПК
11. Система контроля за исполнением УР.
12. Эволюция структур управления организацией в условиях многообразия форм хозяйствования.
13. Распределение управленческих полномочий, принципы. Влияние централизации и децентрализации на процесс делегирования полномочий.
14. Этапы контроля. Внешний и внутренний контроль. Управление по отклонениям.
15. Содержательная концепция мотивации в работах А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Альдерфера, Ф. Герцберга
16. Процессуальные теории мотивации в работах В. Врума, Д. Адамса,

Л. Портера-Э. Лоулера

17. Программные продукты для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

18. Основные концепции исторических школ менеджмента, связанные с работой в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Раздел 2. Методы управления и технологии разработки управленческих решений

1. Функции оперативного управления производством. Организация оперативного управления в АПК.

2. Оценка рисков в АПК. Зоны риска. Методы оценки рисков.

3. Методы управления рисками. Диверсификация.

4. Сущность и факторы, влияющие на производственные риски в АПК

5. Особенности банковских рисков. Хеджирование.

6. Сущность эффективности управления в АПК. Критерии и показатели эффективности управления. Экономическая эффективность. Социальная эффективность

7. Методика оценки деятельности кадров в АПК. Аттестация.

8. Планирование деловой карьеры. Современные требования к кадрам руководителей и специалистов.

9. Понятие власти и ответственности. Авторитет. Источники и виды власти

10. Власть, ответственность и личное влияние.

11. Стили управления. «Решетка управления» Блейка-Моутона .

12. Имидж руководителя. Культура управления

13. Деловой этикет. Функции конфликтов и формы их разрешения.

14. Кадровая политика в АПК. Принципы подбора и расстановки кадров.

15. Нормы и ценности организации. Типичные групповые ценности по Г. Саймону
16. Номинальные факторы в организационной культуре. Модель Хофстеда
17. Самоуправление и имидж руководителя
18. Основные черты современного управления в АПК
19. Автоматизация систем управления для нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
20. Механизм работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

4.3 Тест

Тесты по дисциплине содержат основные вопросы по всем темам, включенным в рабочую программу дисциплины.

Студенту при тестировании предоставляется тестовое задание с вопросами. На каждый из них даны варианты ответа, один из которых правильный. Студенту необходимо выбрать правильный ответ из предложенных ему вариантов ответов.

Для выполнения теста отводится два академических часа.

По данной дисциплине для сдачи тестирования необходимо получить правильных ответов не менее 75%.

Оценка «отлично» ставится, когда студент правильно ответил на 17-18 вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, когда студент правильно ответил на 15-16 вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда студент правильно ответил на 13-14 вопросов теста;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, когда у студента правильных

ответов 12 и менее.

Примерные задания итогового теста

1. Стиль управления -это ...

- a. Трудовой, производственный и организационный аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендации и т.д.
- b. Структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме
- c. Признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности
- d. Совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения

2. Какие стили представлены в «управленческой решетке» Блейка-Муттона?

- a. «нищета управления», стиль «компромиссов», научный, управление «загородным клубом», авторитарный
- b. «нищета управления», стиль «компромиссов», либеральный, управление «загородным клубом», авторитарный
- c. «нищета управления», стиль «компромиссов», «идеальный», управление «загородным клубом», максимальное внимание производству
- d. максимальное внимание производству, стиль «компромиссов», научный, управление «загородным клубом», авторитарный

3. Укажите наиболее точное определение понятия "научная организация управленческого труда"?

- a. Это организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда
- b. Это процесс нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
- c. Это процесс систематического совершенствования существующей его организации на основе широкого использования науки и передового опыта
- d. Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая

социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

4. Какой элемент не входит в систему управления персоналом?

- a. Разработка кадровой политики
- b. Формирование системы оплаты труда
- c. Аттестация персонала
- d. Составление сетевых графиков проведения работ

5. Комплекс технических и программных средств, способствующих реализации профессиональных функций менеджмента – это

- a. АРМы руководителей и специалистов
- b. Способ совершенствования оперативного управления
- c. Использование технических средств в управлении
- d. Совершенствование технологии управленческой деятельности

6. Чем определяется неформальная структура трудового коллектива?

- a. Должностным положением его членов
- b. Наличием разнообразных межличностных отношений
- c. Образованием малых групп
- d. Сочетанием применяемых методов управления

7. Изучение мотивации относится к функциям такого подразделения кадровой службы крупной организации, как сектор

- a) Подготовки и продвижения персонала
- b) Найма рабочей силы
- c) Профориентации и адаптации
- d) Стимулирования и оплаты труда

8. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте

- a) Организационной структурой
- b) Организационной культурой
- c) Способностью находить организационно-управленческие решения в

профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

d) Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

9. Основной задачей кадровой политики организации является...

- a) Обеспечение конкурентоспособности персонала организации
- b) Обеспечение высокого качества кадрового потенциала предприятия
- c) Поддержание занятости на предприятии
- d) Проведение маркетинга персонала

10. Социально-психологические методы включают ...

- a) Формирование оптимальной структуры финансовых ресурсов
- b) Формирование организационной культуры
- c) Формирование организационной структуры управления
- d) Разработку системы оплаты труда

11. Согласно теории менеджмента, экономические методы управления персоналом включают ...

- a) Планирование потребности персонала
- b) Материальное стимулирование
- c) Инструктирование персонала
- d) Рациональную организацию заработной платы

12. Факт достижения нравственных целей организации и персонала с меньшими финансовыми затратами свидетельствует о _____ эффективности управленческого решения

- a) Социальной
- b) Политической
- c) Этической
- d) Экономической

13. Изучение условий труда и их корректировка относится к функциям такого подразделения кадровой службы крупной организации, как сектор ...

- a) Стратегического управления персоналом

- b) Охраны труда и техники безопасности
- c) Найма рабочей силы
- d) Поиска организационно-управленческих решения в

профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

14. Использование социально-психологических методов предполагает

- a) Экономическое стимулирование работников
- b) Разработку должностных инструкций
- c) Моральное стимулирование работников
- d) Регламентирование компетенций и ответственности

15. Разработка ценовой политики в производственном подразделении

организации относится к _____ методам управления

- a) Административным
- b) Экономическим
- c) Социально-психологическим
- d) Социально-экономическим

16. По итогам работы в предыдущем квартале сельскохозяйственный кооператив «Престиж» понес существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на комбикорма. Такая ситуация впервые случилась в практике предприятия. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик комбикормов кооперативу поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была, в связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика комбикормов. Анализ предложения комбикормов показал, что на рассматриваемом рынке действуют еще четыре поставщика, продукция

которых удовлетворяет требованиям кооператива к качеству, цены которых являются приемлемыми для предприятия. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

Согласно действующей классификации обоснуйте каким является управленческое решение о смене поставщика:

- a) Запрограммированным
- b) Интуитивным
- c) Рациональным
- d) Оптимальным

17. *Руководитель бухгалтерии СПК «Урожай» заметил, что в его отделе в последнее время существенно снизились показатели работы. Люди чаще стали допускать ошибки, не выполняют вовремя полученные задания, участились конфликты. На прошлой неделе случился нервный срыв у одной из сотрудниц, Она давно просила предоставить ей отпуск по семейным обстоятельствам, однако сейчас в отделе было очень много работы, и руководитель отказал ей в просьбе. Сотрудница очень переживала по этому поводу, так как ей было необходимо решать семейные проблемы и в то же время много работать. Руководитель собрал сотрудников отдела и побеседовал с ними. Выяснилось, что основная проблема неудовлетворительных результатов работы была связана с рутинностью работы и высокой утомляемостью работников. Руководитель предложил пересмотреть распорядок дня и улучшить условия регламентированного периодического отдыха на работе. Кроме этого, он предоставил работникам возможность заниматься спортом и проходить образовательные и творческие курсы за счет организации.*

К разновидности какого конфликта в менеджменте относится ситуация с нервным срывом работницы бухгалтерии. Обоснуйте свой выбор.

- a) Внутриличностный
- b) Межличностный
- c) Конструктивный

d) Деструктивный

18. *Предприятие «Роса», выпускающее молочную продукцию, реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления организации прошли аттестацию. По итогам аттестации у отдельных сотрудников были откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники были направлены на курсы переподготовки и повышения квалификации. Руководство предприятия пригласило команду прогрессивных коучеров для обучения сотрудников на ключевых постах навыкам в сфере коммуникаций и ведения переговоров. Было предпринято и сокращение ряда управленческих должностей. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности.*

Показатели	До совершенствования структуры управления	После совершенствования структуры управления
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Управленческая эффективность предприятия «Роса» в результате реализации управленческого решения по преобразованию структуры управления возросла на (обоснуйте свой выбор):

- a) на 1 млн. руб.
- b) на 0,2 п.п.
- c) на 0,6 п.п.
- d) данное управленческое решение неэффективно

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Михалкина Е.Г. Менеджмент: Учебное пособие/ Е.Г. Михалкина [Электронный ресурс]. - ФГОУ ВПО РГАЗУ - М, 2015. - 85 с.- Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/?q=node/4409>
2. Менеджмент: учебно-методическое пособие / О.В. Лазько, А.В. Кучумов, О.Е. Андреюк. [Электронный ресурс]. – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА. 2016. 72 с. Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4783>

Дополнительная литература:

1. Аляксин Б.С. Менеджмент организации: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. – М.: ФГОУ ДПОС «Российская академия кадрового обеспечения АПК», 2013. – 203 с. Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/?q=node/2744>
2. Лазько О.В. Управление в АПК / О.В. Лазько [Электронный ресурс]. – Изд. 2-ое. Смоленск. 2014. 42 с. Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4823>
3. Савченко В.П., Лазько О.В. Производственный менеджмент: методические указания / В.П. Савченко, О.В. Лазько. [Электронный ресурс]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА. 2014. 48 с. Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4813>
4. Коротков Э.М. Менеджмент: учебное пособие; - М.: Юрайт, 2011. – 640 с. – 20экз.
5. Лазько О.В. Научно-технический прогресс как фактор повышения эффективности сельского хозяйства. Монография. – Смоленск: ФГОУ ВПО «Смоленская ГСХА», 2007. – 156 с. – 20 экз.
6. Минаков, И.А. Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами АПК. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : Лань, 2016. — 404 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/91296>

Учебное издание

Ольга Васильевна Лазько

Менеджмент

Методические рекомендации
для организации самостоятельной работы студентов

Количество печатных листов 3,0 п.л.

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА
214000, Смоленск, ул. Б.Советская, 10/2