

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»**

Т.В. Тарасова  
Е.В. Кузнецова

## **УПРАВЛЕНИЕ И МАРКЕТИНГ В АПК**

**Пенза 2012**

**Елена Викторовна Кузнецова**  
**Татьяна Викторовна Тарасова**  
**Управление и маркетинг в АПК**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=16938877](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16938877)*

*Управление и маркетинг в АПК. учебное пособие: РИО ПГСХА; Пенза;  
2012*

**Аннотация**

Данное пособие включает темы, предусмотренные программой Государственного образовательного стандарта, утвержденного Министерством образования РФ. Содержит необходимый теоретический минимум, ключевые термины, вопросы для самоконтроля и контрольные задания, позволяющие систематизировать и закрепить изучаемый материал, лучше подготовить будущих специалистов к реалиям профессиональной деятельности.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	6
2 СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ	9
2.1 Теоретические основы науки управления	9
2.2 Организация как объект управления и сложная система	15
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Елена Кузнецова, Татьяна Тарасова Управление и маркетинг в АПК**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Глубокие изменения в российской экономике, включение ее в мировые экономические процессы настоятельно требуют от современных специалистов тщательного изучения мировой практики и теории менеджмента и маркетинга. В условиях жесткой конкуренции, постоянных изменений, неопределенности внешней среды профессиональный подход к управлению является главным условием успеха организации.

Управленческая деятельность на предприятиях АПК любой организационно-правовой формы осуществляется по нескольким важнейшим направлениям:

– организация взаимодействия с внешней средой – потребителями продукции, поставщиками ресурсов и услуг, государственными органами, органами местного самоуправления и т. д.;

- корректировка производственной структуры в соответствии с требованиями рынка;
- установление и регулирование организационноэкономических связей между структурными подразделениями предприятия (специализация и концентрация производства, планирование хозяйственной деятельности, внутривозрастные отношения и т. д.);
- создание механизмов регулирования поведения работников на предприятии (заинтересованность каждого члена коллектива в эффективной работе, участие в управлении и т. д.).

Данное учебное пособие включает в себя общие методические рекомендации по изучению дисциплины, основные разделы учебного курса, задания для подготовки контрольной работы, глоссарий и список литературы. Кроме того, пособие содержит большой спектр наглядных схем и таблиц, а тесты и контрольные вопросы необходимы студентам для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям и семинарам. Знакомство с данным курсом позволит составить достаточно цельное представление об основных принципах и методах современного управления, его роли в обеспечении жизнедеятельности и конкурентоспособности сельскохозяйственной организации и послужит формированию профессиональных знаний и умений будущих специалистов.

# **1 ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Необходимость изучения дисциплины обусловлена переходом на новые условия хозяйствования, обеспечением сбалансированности спроса и предложения, развитием внешне-экономических связей и становлением межрегиональных отношений и внутреннего рынка страны. Практика показала, что успех в бизнесе зависит, главным образом, от качества принимаемых управленческих решений и маркетинга.

Изучение управленческой и маркетинговой деятельности направлено на формирование у будущих специалистов нового экономического мышления, комплекса знаний и умений ведения деловых операций при решении проблем потребителя.

Цель курса «Управление и маркетинг в АПК» – формирование представлений, знаний и умений по управлению сельскохозяйственным производством и маркетингу в условиях рынка.

Задачами дисциплины является изучение:

- теоретических основ науки управления;
- организации управления в различных формированиях АПК;

- организационно-экономического механизма и методов управления;
- технологии управления по видам деятельности в организациях АПК;
- организации и оценки труда работников управления АПК;
- теории и практики маркетинговой деятельности;
- инструментального маркетинга.

В результате освоения дисциплины студент должен знать:

- экономическую сущность управления;
- цели и функции управления;
- основы управления организационно-правовыми формами хозяйствования в АПК;
- природу и роль маркетинга;
- методы исследования рынка;

понимать:

- законы, закономерности и принципы управленческой деятельности;
- задачи управления на различных иерархических уровнях;
- технологию управления на предприятиях и в организациях АПК;
- систему управления маркетингом.

уметь:

- оценивать работу управленческих кадров;
- использовать АСУ;

- проводить исследование маркетинговой среды;
- разрабатывать товарную, ценовую и распределительную политику фирмы.

Программа курса построена таким образом, что он является одним из основных в цикле экономико-управленческих учебных дисциплин, с помощью которых у студентов формируются навыки эффективного решения проблем управления организацией.

Задачи преподавания дисциплины: донести до студентов ключевые концепции современного управления и маркетинга в АПК, а также помочь изучить разделы, включающие принципы, функции, методы, виды и структуры управления и маркетинга. Помочь освоить методы изучения рынка и управления производством, методы и способы разработки товаров, маркетинговых коммуникаций, организации и контроля в системе маркетинга, правила составления и оформления управленческой документации.

В процессе обучения предполагается контроль за усвоением материала и закрепление знаний студентов, выработка навыков принятия самостоятельных решений в управленческой и маркетинговой деятельности. Это осуществляется путем проведения семинарских занятий, игровых ситуаций, тестирования, написания контрольной работы.



# **2 СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **2.1 Теоретические основы науки управления**

Крупные промышленные предприятия и небольшие фирмы, органы государственной власти, сельскохозяйственные организации и банки – все эти организации нуждаются в управлении.

Управление необходимо для того, чтобы на уровне каждого предприятия решать следующие важные задачи:

- определять цели и задачи организации;
- принимать управленческие решения, ведущие к достижению цели;
- подбирать персонал и координировать его деятельность;
- осуществлять организацию, координацию, контроль и учет выполненной работы;
- проводить анализ результатов с целью совершенствования дальнейшей деятельности.

В процессе управления организацией происходит сознательное воздействие органа управления на объект управления, которое направлено на достижение поставленных це-

лей.

В качестве органов управления могут выступать:

- менеджеры-руководители;
- биологические либо технические управляющие системы (мозг, управляющее устройство).

Объектами управления могут быть:

- предприятия;
- живые организмы;
- технические устройства.

Управление можно определить как целенаправленное воздействие органов управления на объект управления, направленное на достижение поставленной цели.

Под целью при этом понимается конечная задача производственной, биологической или технической системы.

**История управления** уходит своими корнями в глубокую древность. Рассматривая развитие ее теории и практики, выделяют четыре периода:

1. Древний период (с 9 – 7 тыс. лет до н. э. до XVIII в.);
2. Индустриальный период (1776-1890 гг.);
3. Период систематизации (1890-1960 гг.);
4. Информационный период (с 1960 г. по настоящее время).

Внедрение в сферу управления технических средств преобразования информации – ЭВМ, предъявили к науке ряд новых требований, в том числе, необходимость количественного подхода к решению управленческих задач. В результа-

те, во второй половине двадцатого века происходит становление современных количественных методов обоснования управленческих решений.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Общую теорию систем стали применять для решения управленческих задач. Организацию стали рассматривать как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, таких как люди, ресурсы, технологии и т. д. Главная идея теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других и влечет за собой изменение всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области становится проблемой для другой.

В 1970-е годы ученые-управленцы вырабатывают новые подходы к теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация – это открытая эволюционирующая система. Была создана особая наука об управлении сложными системами разной природы. Она получила название кибернетики (греч. «искусство управления»). Выдающуюся роль в ее становлении сыграл американский математик Норберт Винер, а в России – академики А. И. Берг, А. Н. Колмогоров, В. М. Глушков и другие ученые. В 80-х годах новейшие достижения в области социальной психологии вызвали к жизни такое важное понятие управления, как организационная культура.

**Школы управления** – исторически сложившиеся научные объединения, отличающиеся взглядами на теорию и практику управления.

Первый шаг к рассмотрению управления как науки был сделан в начале двадцатого столетия Ф. Тейлором (1856-1915). В книге «Принципы научного управления» (1911 г.) он впервые раскрыл научные подходы и принципы построения системы управления. Ф. Тейлор стал основоположником школы научного управления. Тейлору принадлежит идея расчленения производственного процесса на отдельные элементы, выявления наилучших способов выполнения каждого вида работ и обучение этому персонала. Он считал, что необходимо отбирать наиболее способных рабочих, с которыми целесообразно проводить занятия и тренировки. В результате вклад, сделанный группой таких рабочих, превысит вклад каждого отдельно взятого рабочего. Основная заслуга Тейлора состоит в том, что он разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал производственные операции, внедрил в практику научные методы подбора, расстановки и стимулирования персонала. Яркими представителями школы научного управления являются Г. Форд и Г. Эмерсон.

Одним из наиболее ярких представителей *административной школы* управления является видный предприниматель и руководитель производства французский инженер Анри Файоль (1841-1925). Он считал, что управленческому

мастерству учит, прежде всего, практическая работа, причем, чем выше положение руководителя на служебной лестнице, тем более важны для него знания и навыки управления. А. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Главное внимание А. Файоль уделял управлению персоналом, прежде всего, административными кадрами. На базе учения Файоля в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимодействий – функций управления.

Развитие *школы человеческих отношений* связано с именами ученых Д. Муни, П. Слоуна, Э. Мэйо. Эта школа показала важность неформальных связей, возникающих на производстве. В рамках данной школы велось изучение влияния на производительность труда условий организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия. Главным выводом было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда.

Дальнейшим развитием школы человеческих отношений стала так называемая «школа поведенческих наук», или «би-хевриористское направление». Известнейшим представителем поведенческой школы менеджмента является американ-

ский психолог Абрахам Маслоу, прославившийся благодаря разработанной им называемой «пирамиде потребностей». «Школа человеческих отношений» вызвала к жизни важнейшее направление современного управления, известное под названием *управление персоналом*.

## Вопросы для самоконтроля

1. Дайте обобщенное определение понятию «управление» и выделите его главные характеристики.
2. Почему необходимо управление организацией?
3. Охарактеризуйте первобытный этап развития теории и практики управления.
4. Охарактеризуйте второй этап развития теории и практики управления.
5. В какой период управленческая мысль начинает развиваться наиболее интенсивно?
6. Охарактеризуйте классическую школу управления. Назовите основных представителей этой школы.
7. В чем суть школы научного управления?
8. В чем заслуги Ф. Тейлора в развитии управления как науки?
9. Раскройте суть школы человеческих отношений. Назовите основных представителей этой школы.

## 2.2 Организация как объект управления и сложная система

Одним из центральных понятий управления является понятие «организация», под которой понимается группа людей объединенных общими целями и задачами. Такими целями является получение прибыли и решение уставных задач организации. В качестве организаций могут выступать предприятия, учреждения, а также объединение нескольких организаций.

Организации, как правило, имеют правовой статус юридического лица.

*Юридическим лицом* признается организация, обладающая имуществом, имеющая имущественные и неимущественные права, отвечающая по своим обязательствам и выступающая в качестве истца и ответчика в суде.

Не любую группу людей можно называть организацией. Чтобы считаться таковой, группа должна отвечать следующим основным требованиям:

1. Наличие не менее двух людей, которые считают себя членами одной группы;
2. Наличие целей, задач и ресурсов (трудовых, финансовых, материальных и т. д.);
3. Определенное территориальное расположение;
4. Конкретная структура – составные части и их взаимо-

действие (иерархию, взаимосвязь);

5. Разделение между элементами организации предусмотренных для них обязанностей – функций.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (цели, функции, структура, используемые ресурсы), но вместе с тем, они имеют и общие основные характеристики:

- основные цели и задачи;
- составные части (подразделения) и распределение функций между ними;
- используемые ресурсы;
- внешнюю и внутреннюю среду;
- систему управления;
- объем управленческой деятельности.

*Целью организации* (конечной задачей) является получение прибыли (для коммерческих организаций) и выполнение своего уставного предназначения (для некоммерческих организаций).

*Задачи организации* характеризуют шаги, ведущие к достижению поставленной цели. В соответствии с целями и задачами организации и потребностями эффективного управления создаются необходимые подразделения и распределяются полномочия и функции между ними. Деятельность организации предусматривает использование различных ресурсов для реализации производственного процесса и достижения поставленных целей. Различают следующие основ-



ные виды ресурсов: трудовые, финансовые, материальные, информационные, природные.

*Внешнюю среду* организации образуют экономика страны, рыночная конъюнктура, законодательство, органы власти, государственного и муниципального управления, общественные организации, партнеры, конкуренты, средства массовой информации, уровень техники и технологии, моральные ориентиры общества и т. п.

*Внутренняя среда* – организации это ее цели, задачи, персонал, ресурсы, структура, технологии управления, производства, работы с информацией, ее миссия.

*Система управления* является важнейшей характеристикой организации. Эта система предполагает наличие и функционирование руководителей и объектов управления, каналов для передачи командной информации и информации состояния (информации об объекте управления), целенаправленную переработку этой информации, деятельность по подготовке и принятию управленческих решений.

*Как объект управления* организация представляет собой сложную систему. Система – это совокупность взаимодействующих связанных друг с другом элементов, упорядоченных по определенному закону или принципу.

В наиболее общем виде организация является единством двух взаимосвязанных подсистем: управляющей и управляемой.

Данные подсистемы очень тесно связаны и находятся в по-

стоянном взаимодействии. *Управление организацией* представляет собой процесс непрерывного воздействия управляющей подсистемы на подсистему управления с целью ее перевода из одного состояния (текущего), в другое – желаемое. Отношения между управляющей и управляемой подсистемами – это всегда взаимодействия между людьми.

Таким образом, *субъектом управления* является орган или лицо, осуществляющее управленческое действие, а *объектом управления* – отдельная структура, или организация в целом, на которую направлено управляющее воздействие. В крупных организациях одна и та же структура может быть одновременно и субъектом и объектом управления.

Перевод системы из одного состояния в другое сопровождается различными затратами трудовых, материальных, финансовых, информационных и временных ресурсов. Управление принято называть оптимальным, если перевод системы из одного состояния в другое, соответствующее достижению цели, будет сопровождаться минимальными ресурсными затратами.

Управление организацией необходимо рассматривать как *циклический процесс*, состоящий из конкретных видов управленческих работ. Эти работы называются функциями управления. Функции управления представляют собой состав общих задач, решаемых при создании и в процессе функционирования организации.

Можно выделить три группы функций управления:

1. Предметные (основные);
2. Процессуальные;
3. Социально-психологические.

*Предметные (основные) функции управления* являются наиболее общими для всех видов и любых условий деятельности организаций. Они отражают содержание основных стадий и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. В современном управлении выделяется пять основных функций:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.