**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации Забайкальский аграрный институт – филиал ФГБОУ ВО**

 **Иркутский ГАУ**

**Экономический факультет**

**Кафедра экономики и менеджмента**

**О.Ю.Савченко**

**УПРАВЛЕНИЕ ОХОТНИЧЬЕГО ХОЗЯЙСТВА**

**Методические рекомендации по самостоятельному изучению дисциплины и выполнению контрольной работы для студентов направления подготовки 06.03.01 Биология, профиль Охотоведение**

**Чита 2019**

ББК 65.290

УДК 339.1

С 12

Методические рекомендации для самостоятельного изучения дисциплины и выполнения контрольной работы для студентов по направлению подготовки 06.03.01 Биология, профиль Охотоведение.

Составитель: ст. преподаватель, О.Ю. Савченко

Рецензенты:

Рассмотрено на заседании кафедры Экономики и менеджмента ЗабАИ и рекомендовано к изданию «\_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г. Протокол № \_\_\_\_

Утверждено Методической комиссией экономического факультета ЗабАИ

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_\_\_г., протокол №\_\_\_\_\_

 Методические указания предназначены для студентов по направлению подготовки 06.03.01 Биология, профиль Охотоведение и предусматривают освоение курса знаний теоретического и прикладного характеров. В методических указаниях определены цель и задачи выполнения контрольной работы, требования к её содержанию, структуре и оформлению.

 Методические указания соответствуют требованиям ФГОС ВО 3+ по направлению подготовки 06.03.01 Биология, профиль Охотоведение.

.

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 4](#_Toc28956881)

[СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОГО РАЗДЕЛА 5](#_Toc28956882)

[1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ КУРСА 5](#_Toc28956883)

[2. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ 7](#_Toc28956884)

[3. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ (ЗАЧЁТ) 21](#_Toc28956885)

[4. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 23](#_Toc28956886)

# ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания и задания для выполнения самостоятельной и контрольной работы составлены в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 06.03.01 Биология.

 Самостоятельная работа по дисциплине «Управление охотничьего хозяйства» является неотъемлемой частью профессиональной подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 06.03.01 Биология. Использование данного вида работы со студентами должно способствовать формированию у них профессионального мышления, предприимчивости, инициативности, ответственности, умению анализировать ситуацию и принимать оптимальные решения, прогнозировать финансовые результаты маркетинговой деятельности.

Контрольную работу по дисциплине «Управление охотничьего хозяйства» выполняют студенты пятого курса заочной формы обучения по направлению подготовки 06.03.01 Биология, профиль Охотоведение.

Цель дисциплины ***-*** формирование целостных представлений о теории и практике управления охотничьего хозяйства.

Задачи дисциплины:формирование теоретических и практических знаний в области управленчнской деятельности на предприятии.

Цель самостоятельной работы – содействие оптимальному усвоению студентами учебного материала, готовности и потребности в самообразовании.

Целью выполнения контрольной работы является проверка и оценка полученных студентами теоретических знаний и практических навыков по дисциплине.

Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно, в сроки, предшествующие очередной учебной сессии. Работа должна быть сдана на кафедру Экономики и менеджмента и зарегистрирована не позднее, чем за три дня до начала зачёта.

# СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНОГО РАЗДЕЛА

# 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ КУРСА

**Тема 1 Основы теории управления**

Сущность «управления». Процесс управления. Система управления, её особенности. Субъект и объект управления. Принципы управления. Сущность «функции управления». Виды основных функций управления. Виды конкретных (специальных) функций управления. Сущность «метода управления». Виды методов управления. Сущность «стиля управления». Виды стилей управления.

Вопросы для самопроверки:

1. Что составляет сущность управления?
2. Что является управляющей и управляемой системой, субъектом и объектом управления?
3. Что является предметом науки управления?
4. Перечислите принципы управления.
5. Каковы специфические черты характеризуют охотничье хозяйство?
6. Перечислите основные функции управления.
7. Перечислите методы управления.
8. Перечислите стили управления.

**Тема 2 Структура и функции органов управления охотничьим хозяйством**

Структура и функции управления охотничьим хозяйством на федеральном уровне. Структура и функции управления охотничьим хозяйством на региональном уровне. Структура и функции управления охотничьим хозяйством на районном уровне. Понятие «организационная структура управления». Звено управления. Ступень управления. Типология и классификация организационных структур управления охотничьего хозяйства. Проектирование организационных структур управления.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы органы и функции управления охотничьим хозяйством на федеральном уровне?
2. Каковы органы и функции управления охотничьим хозяйством на региональном уровне?
3. Каковы органы и функции управления охотничьим хозяйством на районном уровне уровне?
4. Сущность понятия «организационная структура управления»?
5. Виды и типы структур управления на предприятии?
6. Пути совершенствования структур управления?

**Тема 3 Функции и реализация управленческих решений**

Сущность и классификация управленческих решений. Процесс разработки и принятия управленческих решений. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Вопросы для самопроверки:

1. Что представляет собой управленческое решение?
2. Из каких этапов состоит процесс выработки и реализации решений?
3. Какую роль играет информационное обеспечение в выработке и реализации управленческих решений?
4. Каким требованиям должны удовлетворять управленческие решения?
5. Перечислите условия повышения эффективности управленческих решений.
6. Как может быть оформлено управленческое решение?

**Тема 4 Кадры управления и организация управленческого труда**

Кадры управления и их роль. Принципы кадровой политики. Оценка кадров управления. Управление конфликтами и стрессами. Ведение переговоров. Система подготовки и переподготовки кадров для охотничьего хозяйства.

Вопросы для самопроверки:

1. В чём заключается специфичность управленческого труда?
2. Какие операции включает управленческий труд?
3. Назовите категории работников, участвующих в процессе управления.
4. Какие существуют принципы подбора кадров?
5. Как создаётся резерв специалистов аппарата управления?
6. Расскажите о системе подготовки и повышения квалификации кадров для отрасли охотничьего хозяйства.

**Тема 5 Документационное обеспечение системы управления**

Понятие «информация». Понятия «документ», «документация», «делопроизводство». Виды документации. Требования стандартов, правила составления, оформления и хранения всех видов документов административного делопроизводства.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое информация и какова её роль в управлении производством?
2. Что такое внешняя и внутренняя информация?
3. Что такое информационная система?
4. Что такое документ и документация?
5. На какие виды делится документация?

**Тема 6 Эффективность управления, критерии её оценки.**

Понятие «эффективность управления производством». Критерии оценки эффективности управления. Методы оценки эффективности управления. Показатели оценки эффективности управления. Пути совершенствования управления.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое эффективность управления?
2. По каким направлениям нужно совершенствовать процесс управления на предприятии?
3. Какие выделяют группы критериев оценки эффективности управления?
4. Что такое критерий оптимальности в управлении?
5. Как вы понимаете «экономичность аппарата управления»?

#

# 2. ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

После усвоения основных тем программы курса «Управление охотничьего хозяйства» студент выполняет одну контрольную работу, состоящую из 2-х теоретических вопросов и 2- х практических заданий.

Номера теоретических вопросов студент определяет по двум последним цифрам шифра зачетной книжки в соответствии с таблицей 1.

Два практических задания одинаковы для всех и обязательны для выполнения каждому студенту.

Контрольная работа выполняется студентом в межсессионный период. Объём контрольной работы 20-25 страниц печатного текста формата А4. В работе должны быть пронумерованы страницы, оставлены поля для замечаний рецензента. Перед каждым ответом необходимо указать номер и текст вопроса. В конце работы нужно привести список использованной литературы, поставить дату и подпись. Контрольная работа зачитывается после устного собеседования по выполненной работе.

Таблица 1 - Номера теоретических вопросов контрольной работы

|  |  |
| --- | --- |
| Предпос-ледняяцифрашифра | Последняя цифра номера зачетной книжки |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 0 | 1,31 | 2,32 | 3,33 | 4,34 | 5,35 | 6,36 | 7,37 | 8,38 | 9,39 | 10,40 |
| 1 | 11,41 | 12,42 | 13,43 | 14,44 | 15,45 | 16,46 | 17,47 | 18,48 | 19,49 | 20,50 |
| 2 | 21,51 | 22,52 | 23,53 | 24,54 | 25,55 | 26,56 | 27,57 | 28,58 | 29,59 | 30,60 |
| 3 | 31,61 | 32,62 | 33,63 | 34,64 | 35,65 | 36,66 | 37,67 | 38,68 | 39,69 | 40,70 |
| 4 | 41,1 | 42,2 | 43,3 | 44,4 | 45,5 | 46,6 | 47,7 | 48,8 | 49,9 | 50,10 |
| 5 | 51,11 | 52,12 | 53,13 | 54,14 | 55,15 | 56,16 | 57,17 | 58,18 | 59,19 | 60,20 |
| 6 | 61,21 | 62,22 | 63,23 | 64,24 | 65,25 | 66,26 | 67,27 | 68,28 | 69,29 | 70,30 |
| 7 | 1,31 | 2,32 | 3,33 | 4,34 | 5,35 | 6,36 | 7,37 | 8,38 | 9,39 | 10,40 |
| 8 | 11,41 | 12,42 | 13,43 | 14,44 | 15,45 | 16,46 | 17,47 | 18,48 | 19,49 | 20,50 |
| 9 | 21,51 | 22,52 | 23,53 | 24,54 | 25,55 | 26,56 | 27,57 | 28,58 | 29,59 | 30,60 |

**Вопросы для выполнения теоретического раздела контрольной работы:**

1. Содержание предмета науки управления.
2. Принципы управления производством, их содержание.
3. Управляющая и управляемая системы, субъекты и объекты управления.
4. Цели и задачи управления.
5. Методы науки управления, ее особенности.
6. Специфические черты, характеризующие охотничье хозяйство.
7. Понятие и сущность стратегии.
8. Планирование как функция управления производством.
9. Организация процессов производства как функция управления.
10. Мотивация как функция управления.
11. Контроль как функция управления.
12. Координация как функция управления.
13. Основные функции органов государственного управления охотничьим хозяйством.
14. Сущность экономических методов управления.
15. Способы экономического стимулирования трудовых коллективов.
16. Рычаги экономических методов, их содержание.
17. Сущность хозяйственного расчета, основные принципы организации.
18. Сущность административных методов управления.
19. Сущность организационного нормирования и регламентирования.
20. Сущность организационного воздействия.
21. Сущность распорядительного воздействия.
22. Сущность социально-психологических методов управления.
23. Морально-психологический климат в коллективе. Факторы, на него влияющие.
24. Факторы личной привлекательности руководителя.
25. Стили руководства коллективами.
26. Требования к управленческим решениям.
27. Этапы выработки и реализации управленческих решений.
28. Условия повышения эффективности управленческих решений.
29. Методы принятия управленческих решений.
30. Миссия и цели предприятия.
31. Стратегическое планирование на предприятии.
32. Анализ предпочтений предприятия и его роль в стратегическом планировании.
33. Анализ конкурентоспособности предприятия.
34. Структура и содержание стратегии развития предприятия.
35. Повышение эффективности инновационной деятельности предприятия.
36. Критерии оценки и отбора инновационных проектов.
37. Организация контроля качества продукции.
38. Прогнозирование повышения качества продукции.
39. Инвестиционные проекты: содержание и разработка.
40. Принципы управления персоналом.
41. Управление трудовыми ресурсами на предприятиях охотничьего хозяйства.
42. Формы и методы деловой оценки персонала.
43. Управленческий труд: понятие и сущность.
44. Категории работников, участвующих в процессе управления.
45. Принципы подбора кадров.
46. Сущность информации, ее роль в управлении сельскохозяйственным производством.
47. Требования, предъявляемые к информации.
48. Классификация информации, основные ее виды.
49. Требования, предъявляемые к системе информации.
50. Сущность корреспонденции и делопроизводства.
51. Содержание и назначение организационно-распорядительных документов (ОРД).
52. Сущность оперативного управления.
53. Задачи и функции диспетчерской службы.
54. Технические средства диспетчеризации, их назначение.
55. Пути совершенствования многоотраслевой (отделенческой и бригадной) структуры управления в хозяйстве.
56. Пути совершенствования отраслевой (цеховой) структуры управления в хозяйстве.
57. Пути совершенствования управления отраслями в хозяйстве.
58. Пути совершенствования подбора и расстановки кадров в охотничьем хозяйстве.
59. Анализ структуры рабочего дня руководителей и специалистов на предприятиях охотничьего хозяйства.
60. Пути совершенствования организации труда руководителей и специалистов на предприятиях охотничьего хозяйства.
61. Пути рационального сочетания экономических и административных методов управления.
62. Пути совершенствования административных методов управления в хозяйстве.
63. Конфликтные ситуации и пути их преодоления в хозяйстве.
64. Пути улучшения морально-психологического климата в трудовом коллективе хозяйства (предприятия).
65. Пути повышения действенности социально-психологических факторов в хозяйстве.
66. Пути совершенствования стиля руководства в хозяйстве.
67. Пути повышения информационного обеспечения в хозяйстве.
68. Пути совершенствования делопроизводства в хозяйстве.
69. Пути повышения качества и эффективности принимаемых решения в хозяйстве.
70. Пути повышения эффективности оперативного управления в хозяйстве.

**Задания для выполнения практического раздела контрольной работы**

**и методические указания по их выполнению**

**Таблица 2 - Темы задач для выполнения практического раздела контрольной работы**

|  |  |
| --- | --- |
| № задания | Темы задач |
| 1 | Разработать организационную структуру управления на исследуемом предприятии |
| 2 | Разработать должностную инструкцию представителя аппарата управления на примере исследуемого предприятия |

**Методические рекомендации для выполнения практического раздела контрольной работы**

**Задание 1**

**Цель задания:** разработать структуру управления на исследуемом предприятии.

**Методические рекомендации для выполнения задания:**

Организационной структурой управления называют конфигурацию системы управления предприятия. Это упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которых разделяется и координируется деятельность людей и подразделений для достижения целей организации.

***Организационная структура управления*** предприятия представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, т.е. конструкцию организации, построенные в такой форме, которая обеспечивает достижение целей организации.

Эта конструкция включает:

· звенья управления;

· уровни иерархии;

· субординацию и координацию;

· каналы транспортирования информации.

Создание организационной структуры управления предполагает распределение работы среди работников и подразделений и координацию их деятельности. Звено управления – это обособленное по определенным критериям подразделение организации. Звеном управления может быть подразделение (отдел, цех, бюро и т.д.). Уровень иерархии (ступень управления) – это совокупность равнозначных звеньев управления. Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые могут быть горизонтальными и вертикальными. Горизонтальные связи – это связи кооперации и координации в рамках одного уровня иерархии. Вертикальные связи – это субординационные связи, возникающие между звеньями управления, находящимися на разных уровнях иерархии. Вертикальные связи формируют длину организационной структуры управления, горизонтальные связи – ее ширину.

Различают следующие виды организационных структур управления.

***Функциональная организационная структура*** предполагает деление организации на отдельные элементы в соответствии с функциями, которые они выполняют. Основная причина выделения подразделений по функциям - максимально использовать преимущество специализации и не допускать перегрузки руководства.

Одновременно необходимо соблюдать иерархию интересов, для того, чтобы интересы подразделения не ставились выше интересов всего предприятия.

**

Рисунок 1 - Схема функциональной организационной структуры управления

Преимущества функциональной организационной структуры состоят в следующем:

1. Минимизация управленческих издержек за счет локализации функций;

2. Поощрение узкой профессиональной специализации работников, что упрощает профессиональную подготовку.

3. Улучшение координации в рамках каждой функции, что способствует повышению ответственности высшего управленческого персонала за конечные результаты выполнения определенной функции.

4. Простота формирования этого типа структуры и простота ее понимания сотрудниками.

К недостаткам организационной структуры управления можно отнести следующее:

1. Отделы могут быть больше заинтересованы в реализации своих целей, а не общих целей организации.

2. В большой организации цепь команд может быть слишком длинной, а это усложняет управление и контроль.

3. Большая ответственность ложится на высшего руководителя, т.к. общая цель видна только ему.

Функциональные организационные структуры целесообразно использовать в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных условиях, требующих решения стандартных управленческих задач.

***Продуктовая дивизиональная организационная структура*** – предполагает создание подразделений в соответствии с выпускаемыми продуктами. Все полномочия по производству и сбыту конкретного продукта передаются одному руководителю.



Рисунок 2 - Схема продуктовой дивизиональной организационной структуры управления

Преимущества структуризации по продукту:

1. Максимальное использование специальных знаний и специализированных средств производства.

2. Обеспечение координации в рамках одного продукта, что усиливает ответственность управляющего за конкретный продукт.

Недостатки:

1. Необходимость большого числа людей с общеуправленческими функциями.

2. Опасность роста затрат за счет дублирования центральной и продуктовой штабной деятельности.

3. Усложнение контроля со стороны высшего руководства.

***Дивизиональная организационная структура, ориентированная на потребителя***, выгодна в том случае, когда фирма имеет несколько крупных групп потребителей или рынков, каждый их которых характеризуется специфическими потребностями. Цель такой структуры - удовлетворить каждую группу потребителей так, как это сделала бы организация, специализирующаяся только на данном потребителе. Преимущества и недостатки те же, что и у продуктовой дивизиональной организационной структуры. Но есть еще один недостаток, связанный с возможной недогрузкой рабочей силы и оборудования, специализированных на конкретного потребителя.

 

Рисунок 3 - Схема дивизиональной структуры, ориентированной на потребителя

***Региональная дивизиональная организационная структура*** используется в тех случаях, когда деятельность организации охватывает большие географические сегменты, особенно в международном масштабе. Она предполагает структуризацию по месту расположения подразделений организации. Это обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей и т.д. Преимущества и недостатки такие же, как у других видов дивизиональных структур, но есть одно преимущество, связанное с обеспечением хороших условий для обучения управленцев широкого профиля (на небольшом объеме управления).

Основными типами органических организационных структур управления является проектная и организация типа конгломерата.

***Проектные структуры*** - это временные структуры, создаваемые для решения конкретной задачи. Смысл их создания состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества и не выходя за пределы установленной сметы затрат. Когда проект завершен, команда распускается.

Основное преимущество такой структуры в том, что она позволяет сконцентрировать усилия для решения одной задачи.

Существует два типа проектных организаций: чисто проектная и матричная.

***Чисто проектная структура***. В ней временная группа специалистов представляет уменьшенную копию постоянной организационной структуры управления предприятия. Руководителю проекта подчинены все люди и все ресурсы в рамках проекта. Эти организационный структуры управления используются для выполнения крупномасштабных задач (например, строительство корабля или выполнение важного задания).

***Матричная организационная структура управления***. В ней члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям технических и функциональных отделов, в которых они работают постоянно.



Рисунок 4 - Схема матричной организационной структуры управления

Основным преимуществом матричной организации является то, что она позволяет соединить преимущества функциональных и дивизиональных структур. Ей присущи гибкость, которая не присуща функциональной структуре, и большая возможность координации работ в рамках проекта.

К преимуществам матричной структуры относят также следующие:

· она позволяет достичь оперативности и гибкости по адаптации к потребностям внешней среды. Это означает возможность быстро перераспределять ресурсы под проект, осуществлять инновации;

· она способствует усилению координации в рамках проекта.

Однако матричная структура не лишена и определенных недостатков, главный из которых – ее сложность, поскольку из-за наложения вертикальных и горизонтальных связей подрывается принцип единоначалия, что в свою очередь провоцирует ряд конфликтов в организации, борьбу за власть. Кроме того, для матричной структуры характерно нарастание накладных расходов, что снижает ее управленческий эффект.

Высшим уровнем развития адаптивных структур управления является ***организация конгломератного типа***, которая приобретает ту форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная, а в третьем – проектная или матричная.

II. ***Организационное проектирование*** – это процесс формирования организационной структуры управления предприятия или ее частей.

В комплекс работ по организационному проектированию входит:

1. определение целей предприятия и подразделений;

2. формирование необходимого состава подразделений предприятия, внутрифирменных связей;

3. подбор и расстановка кадров;

4. нормативное и информационное обеспечение деятельности;

5. организация материально-вещественных и финансовых потоков.

***Принципами организационного проектирования*** являются:

1. Принцип необходимого разнообразия. Любое предприятие должно включать разнообразные элементы для того, чтобы адаптироваться и быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде;

2. Объективная и детальная разработка целей и стратегии.

3. Принцип равновесия – то есть учет относительной значимости управленческих функций.

4. Специализация работ – предполагает относительную обособленность функций и выполнение их работниками, имеющими соответствующие знания, квалификацию и опыт.

5. Координация - это налаживание взаимосвязей между управленческими единицами и должностями с целью организации взаимодействия различных функций и препятствование дублированию.

6. Оптимизация управленческих расходов.

Согласно классической теории, организационная структура управления должны разрабатываться сверху вниз.

Работы по организационному проектированию входят выполняются в следующей последовательности:

1. Осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие основным направлениям деятельности; определяется линия и штаб.

2. Устанавливается соотношение полномочий различных должностей; цепь команд, производится дальнейшее разделение на более мелкие подразделения, учитывая специализацию и соблюдая диапазон контроля.

3. Разрабатываются должностные инструкции, положения о подразделениях, приказы о назначении людей на должности.

Основными факторами, определяющими вид организационной структуры управления, выступают:

· производственная структура, организация производственного процесса, технология;

· цели системы и требования рынка;

· состав, объемы, трудоемкость и сложность управленческих работ, методы управления.

***Организационный проект*** представляет собой совокупность решений по определению цели предприятия, критерия ее достижения, функциональных задач, состава единых функциональных блоков и определенных организационных элементов, реализация которых обеспечит эффективное управление предприятием.

По составу и содержанию управленческих работ выделяют ***две модели*** организационного проектирования:

1. Модель организационного проектирования ***нового*** предприятия (фирмы).

2. Модель организационного проектирования (совершенствования, реформирования, реструктуризации) ***действующего*** предприятия, которая реализуется в условиях текущей деятельности, должна учитывать сложившиеся формы и методы управления, традиции, личностные отношения.

Выделяют следующие ***методы построения организационной структуры управления***:

1. разделение по функциям;

2. разделение по производимой продукции;

3. разделение по группам потребителей;

4. разделение по этапам производства;

5. разделение по рабочим сменам;

6. разделение по географическому положению;

7. комбинированное разделение.

***Разделение по функциям.*** Формирование управленческой единицы осуществляется по функциям предприятия (снабжение, производство, маркетинг, кадровые и финансовые вопросы и т.д.). Все структурные подразделения предприятия при разделении по функциям группируются по следующим блокам:

· основные структурные подразделения (производство);

· подразделения, ответственные за комплексные функции (маркетинг, кадры, экономика, бухгалтерия и пр.);

· вспомогательные и обслуживающие функции (канцелярия, архив, энергоснабжение, служба механика, технолога и пр.);

· коллективные руководящие подразделения (коллегия, совет директоров, президиум).

***Методы разделения по производимой продукции, по группам (категориям) потребителей и по географическому положению*** – практикуются предприятиями, специализирующимися на нескольких из указанных направлений (продукт, потребитель, регион). На предприятии создаются подразделения, специализирующиеся на определенном товаре, потребителе или регионе и осуществляющие все функции (производство, снабжение, финансировании и пр.), независимо от других управленческих подразделений. Это методы создания разновидностей дивизиональной организационной структуры управления.

***Метод разделения по этапам производства*** – применяется в основном в организации производства, где процесс производства продукции происходит в несколько этапов. Это дает возможность формирования для каждого этапа соответствующей управленческой единицы, выполняющей все необходимые функции, независимо от другой единицы. Такой метод позволяет наиболее полно использовать возможности работников, оборудования, совершенствовать процесс производства и координировать деятельность какого-то этапа. Облегчается технологический контроль, но возрастает необходимость координации деятельности отдельных этапов.

***Метод деления по рабочим сменам*** – в большинстве случаев относится к организации труда, используется на производственных предприятиях, где применяется сменная работа, выделяют дневные, вечерние и ночные смены. Возглавляет работу начальник смены, который подчиняется обычно начальнику цеха (или начальнику производства). Этот метод используется при организации управления производством.

***Метод комбинированного разделения*** – большинство современных предприятий используют одновременно несколько методов, что позволяет избежать недостатков каждого метода, эффективно сочетать их преимущества и проявлять большую гибкость при изменении условий, корректировке целей и пр.

Существуют определенны проблемы выбора оптимальной структуры управления. Наилучшей считается такая структура, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой, рационально распределять и направлять усилия своих сотрудников, удовлетворять потребности своих клиентов - т.е. достигать своей цели с высокой эффективностью. Поэтому сказать однозначно, какой вид структуры управления можно считать наилучшим – невозможно. Он всегда будет определяться конкретной ситуацией.

Можно сформулировать общие правила выбора организационной структуры, использование которых поможет руководителям при выполнении работ по организационному проектированию:

· Проектируемая структура должна отражать стратегию и цели фирмы и способствовать максимальному их достижению.

· Она должна отражать объем полномочий, которыми обладают лица управляющие данным предприятием;

· Структура должна отражать внешнюю среду функционирования предприятия, т.е. нормально уживаться с ней и не быть статичной;

· При выборе вида организационной структуры следует учитывать, что она будет укомплектовываться реальными людьми, следовательно, при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой структуры необходимо учитывать различные недостатки и привычки людей, численность и квалификацию имеющегося управленческого персонала, количество уровней иерархии и диапазон контроля, необходимую степень централизации функций и пр.;

· Структура должна быть целостной системой, отвечающей всем свойствам открытых систем.

Организационная структура управления призвана обеспечить эффективное поведение фирмы в условиях постоянно меняющейся и усложняющейся внешней среды. Поэтому одной из сложных, но вместе с тем и престижных управленческих задач является обеспечение комплекса работ по постоянному развитию организационной структуры управления.

Комплекс работ по совершенствованию организационных структур управления должен включать реализацию следующих задач:

1. Формирование концепции совершенствования (понимаемую как единый определяющий замысел, в которую входит постановка проблемы, выбор целей, формирование принципов и круга задач);

2. Обследование и анализ существующей организационной структуры управления, что включает изучение состава, содержания целей предприятия и функций управления, состава и количества органов управления, номенклатуры управленческих решений, норм управляемости, отлаженности линии, взаимодействия линейных и штабных подразделений;

3. Составление и обоснование проекта совершенствования организационной структуры управления (новые цели, обновленный вид организационной структуры управления, основные методы и формы совершенствования, обоснование предлагаемых новых организационных решений и составляющих элементов, составление перечня документов, предназначенных к разработке (пересмотру) и перечня мероприятий по организационному, нормативному, методическому, информационному, материальному, финансовому и кадровому обеспечению процесса реорганизации оргструктуры, меры по преодолению возможного сопротивления переменам (стимулирование, контроль, социально-психологическая подготовка и пр.);

4. Оценка эффективности совершенствования организационной структуры управления.

Руководителю необходимо учесть наиболее характерные ошибки, встречающиеся при проведении работ по совершенствованию организационных структур управления:

1. Отсутствие комплексности при внедрении мероприятия, что приводит к нарушению взаимодействий между старыми и новыми элементами структуры,

2. Пассивность и незаинтересованность персонала в разработке и внедрении организационных нововведений,

3. Несоответствие рекомендуемого мероприятия специфике и возможностям предприятия,

4. Отсутствие или низкий уровень обеспеченности нововведения ресурсами.

 Общим результатом организационного проектирования является внедрение в практику деятельности предприятия нововведений в области организации работы и управления для достижения поставленных целей и адаптации предприятия во внешней среде.

Сами по себе организационные преобразования, которыми сопровождается организационное проектирование, не являются целью, поэтому существуют определенные ***трудности*** в определении их эффективности:

1. Организационные преобразования охватывают все предприятие в целом, либо несколько его подразделений, и поэтому очень сложно, а часто и невозможно количественно определить именно их влияние на производственные показатели деятельности отдельных подразделений, которые, кроме организационных преобразований, зависят от целого ряда внутренних и внешних факторов;

2. Ресурсы, необходимые на организационные преобразования, как правило, незначительны и несопоставимы по своей величине с показателями работы предприятия (выручка от реализации, прибыль и пр.), что не позволяет применять традиционные показатели экономической эффективности;

3. Результаты организационных преобразований проявляются, как правило, через определенный промежуток времени и имеют синергетический эффект, что затрудняет их расчет;

4. В период организационного проектирования, а также в первое время реализации проекта, конечные результаты деятельности предприятия могут даже снизиться, что вполне логично для периода реформ вообще, а также оправданно тем, что как правило, потребность в организационном проектировании возникает как элемент предкризисного управления. Кроме этого, всегда существует сопротивление переменам (это будет подробно рассмотрено в одной из следующих тем). Поэтому результат организационных преобразований может быть опосредован этими факторами.

В качестве наиболее часто используемых в практике организационного проектирования показателей оценки его эффективности используются ***следующие показатели***:

· конечные результаты деятельности предприятия или подразделения (прибыль);

· производительность всей системы или ее подразделений,

· рентабельность;

· экономичность – определяется отношением объема ресурсов, подлежащих к потреблению, к объему фактически потребленных ресурсов.

· качество – то есть степень соответствия системы определенным требованиям и спецификациям;

· качество трудовой жизни.

Экономическая эффективность управления – многофакторное комплексное понятие. При оценке эффективности организационного проектирования следует исходить из поставленных целей и задач и результатов их достижении. Экономический эффект от организационного проектирования может проявляться в сфере управления, в сфере производства и в сфере эксплуатации продукта.

В качестве частных показателей, характеризующих эффективность системы управления, можно использовать:

1. Отношение расходов к общим суммам издержек на производство и реализацию продукции за соответствующий период (коэффициент экономической результативности);

2. Отношение общей суммы управленческих затрат к общей сумме затрат на производство и реализацию продукции (коэффициент затрат на управление);

3. Отношение численности работников аппарата управления к численности промышленно-производственного персонала;

4. Размер прибыли, приходящейся на одного работника аппарата управления (коэффициент экономической эффективности аппарата управления);

5. Отношение объема реализации продукции к численности аппарата управления (результативность управления реализацией).

Необходимо рассчитывать значение этих показателей до и после внедрения проекта совершенствования организационной структуры управления, а также следить за динамикой данных показателей в течение определенного промежутка времени.

**Задание 2**

**Цель задания:** разработать должностную инструкцию работника аппарата управления на исследуемом предприятии.

**Методические рекомендации для выполнения задания:**

Должностная инструкция - это внутренний организационно-распорядительный документ, содержащий конкретный перечень должностных обязанностей работника с учетом особенностей организации производства, труда и управления, его прав и мер ответственности, а также квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Должностная инструкция выполняет следующие задачи:

* установление квалификационных требований, предъявляемых к определенной должности, выполняемой работе (образование, опыт работы, наличие специальной подготовки и т. п.);
* определение должностных обязанностей работника (круг обязанностей, объем работы, участки, за которые отвечает работник, и т. п.);
* установление пределов ответственности работника.

Таким образом, главное предназначение должностной инструкции - определение работнику круга его обязанностей, прав, ответственности.

Используя должностную инструкцию работодатель может:

* доказать отказ в приеме на работу в связи с несоответствием соискателя (претендента на должность) установленным квалификационным требованиям, предъявляемым к определенной должности, выполняемой работе;
* распределить трудовые функции между работниками;
* оценить качество работы сотрудника в период испытательного срока;
* оценить качество выполнения работником трудовой функции;
* доказать  несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
* доказать  правомерность применения к работнику дисциплинарного взыскания за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на него трудовых обязанностей.

Должностная инструкция работника может быть представлена в двух вариантах:

1. Типовая должностная инструкция по конкретной должности, т.е. универсальная для всех работников по данной позиции. С ней все соответствующие работники знакомятся под личную подпись. Чтобы требования законодательства нарушены не были, необходимо должностные обязанности предусмотреть также и в тексте трудового договора.

При использовании этого варианта должностные обязанности работника в трудовом договоре должны быть аналогичны тем, которые перечислены в типовой должностной инструкции.

2. Должностная инструкция составляется отдельным документом (с указанием перечня должностных обязанностей, вопросами подчиненности, взаимодействия и т.д.) и оформляется приложением к трудовому договору. В таком случае в основном тексте договора может отсутствовать перечень должностных обязанностей, однако необходима ссылка на данное приложение.

Должностная инструкция обычно состоит из следующих разделов:

* общие положения;
* основные задачи и функции;
* обязанности;
* права;
* ответственность;
* взаимосвязи.

В первом разделе должностной инструкции «Общие положения» указываются:

- должность в соответствии со штатным расписанием и основные сведения о ней:

- название структурного подразделения, подчиненность данного работника, категория персонала;

- порядок назначения и освобождения от должности в соответствии с нормативными правовыми актами организации;

- порядок замещения этой должности в период временного отсутствия работника;

- требования к профессиональной подготовке (уровень образования, стаж работы), требования к квалификации;

- требования к знаниям работника;

- перечень нормативных документов, которыми работник должен руководствоваться в своей деятельности. В этот перечень включаются:

* действующее законодательство РФ;
* локальные нормативные акты работодателя, непосредственно связанные с трудовой деятельностью работника;
* приказы и распоряжения руководителя организации;
* непосредственно должностная инструкция;
* другие документы.

Во втором разделе «Основные задачи и функции» должностной инструкции указывается основная задача работника в данной должности,  участок работы. Далее расписываются конкретные виды работы, которые сотрудник должен выполнять для достижения основной задачи.

В разделе «Обязанности» должностной инструкции указываются условия, которые должны соблюдаться работником при выполнении своих функций.

Например, работник должен соблюдать:

* установленные сроки подготовки документов;
* этические нормы общения в коллективе;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* конфиденциальность служебной информации.

В разделе «Права» описываются права, необходимые работнику для осуществления возложенных на него обязанностей, а также расписывается порядок осуществления этих прав.

В этом разделе указываются право работника:

* на самостоятельное принятие решений;
* на получение информации, в том числе конфиденциальной, которая необходима работнику для реализации его функций и эффективного исполнения обязанностей;
* требовать выполнения определенных действий, давать распоряжения и указания и контролировать их исполнение;
* визировать, согласовывать и утверждать документы конкретных видов.

В разделе «Ответственность» указываются виды ответственности работника за несоблюдение требований должностной инструкции и других локальных нормативных актов работодателя, за результаты и последствия своей деятельности, а также за неприятие своевременных мер или действий, относящихся к его обязанностям.

Согласно Трудовому кодексу РФ ответственность бывает материальной, дисциплинарной, административной и уголовной.

# 3. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ (экзамен)

1. Предмет, методы и задачи науки управления охотничьим хозяйством.

2. Мотивация и потребности. Иерархия потребностей по Маслоу.

3. Специфические черты, характеризующие охотничьих хозяйств и их влияние на управление.

4. Сущность и состав функций управления.

5. Сущность экономических методов управления.

6. Сущность административных методов управления.

7. Сущность социально-психологических методов управления.

8. Государственные органы управления охотничьим хозяйством. Функции федеральных органов управления охотничьим хозяйством.

9. Государственные органы управления охотничьим хозяйством. Функции региональных органов управления охотничьим хозяйством.

10. Государственные органы управления охотничьим хозяйством. Функции районных органов управления охотничьим хозяйством.

11. Сущность и классификация управленческих решений.

12. Процесс разработки и принятия управленческих решений.

13. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

1. Методы принятия управленческих решений.

15. Основные принципы построения структуры управления предприятием.

1. Линейная структура управления, её преимущества и недостатки.
2. Функциональная структура управления, её преимущества и недостатки.
3. Пути совершенствования структур управления в охотничьих хозяйствах.
4. Бюрократический и органический типы структур управления на предприятиях.
5. Виды структур управления в зависимости от характера организационного построения производственных подразделений.
6. Кадры управления и их роль. Принципы кадровой политики.
7. Оценка кадров управления.
8. Система подготовки и переподготовки кадров для отрасли охотничьего хозяйства.
9. Информация в управлении производством.
10. Значение оперативности и достоверности информации.
11. Требования, предъявляемые к системе информации.
12. Пути повышения информационного обеспечения в хозяйстве.
13. Оперативное управление производством.
14. Пути повышения эффективности оперативного управления охотничьим хозяйством.
15. Пути совершенствования организации труда руководителей и специалистов в охотничьих хозяйствах.
16. Управление качеством труда и продукции.
17. Стили руководства коллективами.
18. Пути совершенствования стиля руководителя в хозяйстве.
19. Цели и стратегия управления. Стратегическое планирование на предприятии.
20. Документация и делопроизводство.
21. Принципы и этапы контроля в системе управления.
22. Роль служебной этики в управлении. Основные правила управленческого поведения.
23. Управление конфликтами.
24. Морально-психологический климат в коллективе. Факторы, на него влияющие.
25. Управление персоналом.
26. Роль коллектива и личности в управлении.
27. Категории работников, участвующих в процессе управления.
28. Анализ содержания управленческого труда.
29. Планирование управленческого труда.
30. Стратегическое планирование на предприятии.
31. Эффективность управления производством и методы её определения.
32. Факторы личной привлекательности руководителя.
33. Маркетинг к системе управления охотничьи хозяйством.
34. Анализ конкурентоспособности предприятия.
35. Мотивация как функция управления

# **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**А) основная литература:**

|  |
| --- |
| 1. Кондратьева, И.В. Экономический механизм государственного управления природопользованием [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Кондратьева. – СПб.: Лань, 2018. — 388 с. <https://e.lanbook.com/book/101853>. |
| 2. Мартынов, Е.Н. Охотничье дело. Охотоведение и охотничье хозяйство [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Н. Мартынов, В.В. Масайтис, А.В. Гороховников. — СПб. : Лань, 2014.— 448 с. <http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=42198> |
|  |

**Б) дополнительная литература:**

|  |
| --- |
| 1. Сухомиров Г.И. Совершенствование организации и управления охотничьим хозяйством России / Г.И. Сухомиров // Вестник охотоведения. - 2010. - №1. - С. 138-142 (<http://elibrary.ru>).
 |