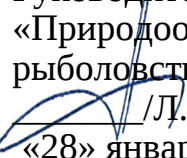


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель НОЦ  
«Природообустройство и  
рыболовство»  
 /Л.М. Хорошман/  
«28» января 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Менеджмент рыбопромысловых предприятий»**

35.03.09 Промышленное рыболовство  
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль)  
«Менеджмент рыболовства»

Петропавловск-Камчатский,  
2026

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 35.03.09 Промышленное рыболовство

Составитель рабочей программы  
Ст. преподаватель кафедры ЭМ



Е.В. Егорова

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры 27.01.2026 г., протокол № 6

Зав. кафедрой ЭМ, к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«27» января 2026 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** дисциплины «Менеджмент рыбопромысловых предприятий» является изучение методологических основ современного менеджмента; изучение особенностей и задач, взаимосвязи с управлением экономическими и социальными процессами; изучение основных показателей и критериев эффективности управления рыбопромысловыми предприятиями.

Основные **задачи** курса:

- формирование научного представления о системе управления рыбохозяйственного предприятия;
- формирование теоретических знаний и практического овладения конкретными навыками различных видов управленческой деятельности применительно к рыбохозяйственным предприятиям;
- выявление особенностей управления трудовым коллективом рыбопромысловых предприятий; освоение приемов оценки внутреннего состояния рыбопромысловых предприятий;
- приобретение практических навыков кооперации с коллегами и работы в коллективе;
- приобретение практических навыков организации работы малых коллективов исполнителей;
- получение необходимых знаний для разработки мер по стабилизации и улучшению конкурентной позиции предприятия в рыбной отрасли;
- овладение навыками по структурированию целей и определению стратегий достижения поставленной цели;
- исследование процессов управления на примерах региональных рыбопромысловых предприятий.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

УК-3 - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовать свою роль в команде;

ПК-4 – способность участвовать в организации и проведении рыбопромысловых работ на рыболовном судне и группы рыболовных судов;

ПК-5 – способность участвовать в организации и планировании работы промысловых судов рыбодобывающей организации.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения универсальной и профессиональной компетенций	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
УК-3	Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовать свою роль в команде.	ИД-1 <sub>ук-3</sub> Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия. ИД-2 <sub>ук-3</sub> Умеет строить отношения с окружающими людьми, с коллегами. ИД-3 <sub>ук-3</sub> Владеет навыками участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия	<b>Знать:</b> – этапы развития современного менеджмента; – содержание основных функций менеджмента; – методы управления персоналом организации; – структуру связующих процессов в менеджменте; – современные концепции лидерства; – подходы к управлению человеческими ресурсами, и параметры оценки эффективности их использования; – различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия.	3(УК-3)1 3(УК-3)2 3(УК-3)3 3(УК-3)4 3(УК-3)5 3(УК-3)6 3(УК-3)7
			<b>Уметь:</b> – использовать методы менеджмента для анализа внешней и внутренней среды организации; – планировать деятельность	У(УК-3)1 У(УК-3)2

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения универсальной и профессиональной компетенций	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
			<p>организации и структурных подразделений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать цели и задачи в системе менеджмента;</li> <li>– выявлять потребности и мотивы членов организации;</li> <li>– классифицировать стиль руководства и лидерства;</li> <li>– прогнозировать и планировать тенденции развитие организаций;</li> <li>– строить отношения с окружающими людьми, с коллегами.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль);</li> <li>– навыками профессиональной аргументации при формировании стратегических, тактических и оперативных планов организации;</li> <li>– методами управления персоналом в организации;</li> <li>– методикой управления неформальными организациями и неформальными лидерами;</li> <li>– методикой подбора стиля руководства и лидерства в коллективе;</li> <li>– методами оценки и формирования эффективной организационной культуры;</li> <li>– практическим опытом участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.</li> </ul>	<p>У(УК-3)3</p> <p>У(УК-3)4</p> <p>У(УК-3)5</p> <p>У(УК-3)6</p> <p>У(УК-3)7</p> <p>В(УК-3)1</p> <p>В(УК-3)2</p> <p>В(УК-3)3</p> <p>В(УК-3)4</p> <p>В(УК-3)5</p> <p>В(УК-3)6</p> <p>В(УК-3)7</p>
ПК-4	<p>способность участвовать в организации и проведении рыбопромысловых работ на рыболовном судне и группы рыболовных судов</p>	<p>ИД-1<sub>ПК-4</sub>: Знает методы управления технологическими процессами добычи (вылова) водных биологических ресурсов на судах рыбопромыслового флота на основе рационального использования сырьевых ресурсов и технических средств промышленного рыболовства.</p> <p>ИД-2<sub>ПК-4</sub>: Знает методики выбора и определения свойств конструкционных и эксплуатационных материалов, используемых в технических средствах рыболовства.</p> <p>ИД-3<sub>ПК-4</sub>: Знает методы теоретического и экспериментального исследования процессов промышленного рыболовства.</p> <p>ИД-4<sub>ПК-4</sub>: Знает правила рыболовства, промысловые схемы лова гидробионтов.</p> <p>ИД-5<sub>ПК-4</sub>: Умеет производить наблюдения за правильной</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы управления технологическими процессами добычи (вылова) водных биологических ресурсов на судах рыбопромыслового флота на основе рационального использования сырьевых ресурсов и технических средств промышленного рыболовства;</li> <li>– методы теоретического и экспериментального исследования процессов промышленного рыболовства.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели рыбопромысловых судов;</li> <li>– обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии.</li> </ul>	<p>3(ПК-4)1</p> <p>3(ПК-4)2</p> <p>У(ПК-4)1</p> <p>У(ПК-4)2</p>

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения универсальной и профессиональной компетенций	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
		<p>эксплуатацией промысловых механизмов и оборудования во время промысла на судах рыбопромыслового флота. ИД-6<sub>ПК-4</sub>: Умеет использовать технические средства для измерения основных параметров технологических процессов, технологических средств добычи (вылова) водных биологических ресурсов на судах рыбопромыслового флота и определения свойств рыболовных материалов. ИД-7<sub>ПК-4</sub>: Умеет использовать современные информационные технологии эксплуатации технологических средств добычи (вылова) водных биологических ресурсов на судах рыбопромыслового флота. ИД-8<sub>ПК-4</sub>: Умеет осуществлять поиск, хранение, обработку и анализ информации из различных источников и баз данных с использованием информационных, компьютерных и сетевых технологий.</p>	<p><b>Владеть:</b> – методами организации работы коллектива исполнителей в процессе технической эксплуатации, обслуживания и ремонта рыбопромысловых судов.</p>	В(ПК-4)1
ПК-5	Способность участвовать в организации и планировании работы промысловых судов рыбодобывающей организации.	<p>ИД-1<sub>ПК-5</sub>: Знает способы обоснования технического решения при организации технологических процессов добычи (вылова) водных биологических ресурсов, эксплуатации орудий рыболовства промышленной командой на судах рыбопромыслового флота. ИД-2<sub>ПК-5</sub>: Знает методы анализа и оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности промышленной команды на судах рыбопромыслового флота. ИД-3<sub>ПК-5</sub>: Знает правила подбора и расстановки кадров, проверки рационального использования их труда и постоянного повышения квалификации членов промышленной команды. ИД-4<sub>ПК-5</sub>: Знает промышленное и технологическое оборудование, имеющееся на борту судна, его тактико-технические данные, методы настройки орудий лова, тарировки орудий лова, определение параметров и продолжительности работы орудий лова. ИД-5<sub>ПК-5</sub>: Знает основы международного морского и рыболовного права, правила</p>	<p><b>Знать:</b> – способы обоснования технического решения при организации технологических процессов добычи (вылова) водных биологических ресурсов, эксплуатации орудий рыболовства промышленной командой на судах рыбопромыслового флота; – способы обоснования технического решения при организации технологических процессов добычи (вылова) водных биологических ресурсов, эксплуатации орудий рыболовства промышленной командой на судах рыбопромыслового флота</p> <p><b>Уметь:</b> – рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели рыбопромысловых судов; – обеспечивать соблюдение правил безопасности труда и выполнение требований производственной санитарии; – организовывать работу промышленной команды, включая выбор тактики, настройку орудий рыболовства, тарировку орудий лова, определение параметров и продолжительности работы орудий лова.</p>	<p>3(ПК-5)1</p> <p>3(ПК-5)2</p> <p>У(ПК-5)1</p> <p>У(ПК-5)2</p> <p>У(ПК-5)3</p>

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения универсальной и профессиональной компетенций	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
		<p>рыболовства в основных промысловых районах Мирового океана.</p> <p>ИД-6<sub>ПК-5</sub>: Умеет применять современные методы оценки сырьевых ресурсов промышленного рыболовства и возможных объемов их изъятия, а также организации охраны и рационального использования сырьевых ресурсов.</p> <p>ИД-7<sub>ПК-5</sub>: Умеет организовывать технологические процессы добычи (вылова) водных биологических ресурсов в различных районах промысла.</p> <p>ИД-8<sub>ПК-5</sub>: Умеет осуществлять контроль соблюдения правил и режима рыболовства в районе промысловой деятельности.</p> <p>ИД-9<sub>ПК-5</sub>: Умеет организовывать работу промысловой команды, включая выбор тактики, настройку орудий рыболовства, тарировку орудий лова, определение параметров и продолжительности работы орудий лова.</p> <p>ИД-9<sub>ПК-5</sub>: Умеет обеспечивать соблюдение международных норм загрязнения морской среды и требований РФ к предотвращению загрязнения морской среды</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <p>– методами организации работы коллектива исполнителей в процессе технической эксплуатации, обслуживания и ремонта рыбопромысловых судов.</p>	В(ПК-5)1

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Менеджмент рыбопромысловых предприятий» (Б1.О.39) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений в структуре основной профессиональной образовательной программы, ее изучение базируется на знании совокупности таких дисциплин, как «Экономика», «Социология и политология».

Освоение дисциплины «Менеджмент рыбопромысловых предприятий» необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Стратегическое управление в рыбной отрасли». Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для подготовки выпускной квалификационной работы.

#### 4 Содержание дисциплины

##### 4.1 Тематический план дисциплины (заочная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Всего часов	Контактная работа	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»	13	1	0,5	0,5		12	Опрос тест	
Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»	11	1	0,5	0,5		12	Дискуссия КС	
Тема 3 «Природа и состав функций менеджмента»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос тест	
Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 5 «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 6 «Мотивация деятельности в менеджменте»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 7 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»	13	2	1	1		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 8 «Связующие процессы в менеджменте»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 9 «Власть, влияние, лидерство и групповая динамика в системе менеджмента»	10	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 10 «Конфликтность в менеджменте»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 11 «Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента»	12	1	0,5	0,5		11	Опрос Дискуссия КС	
Экзамен								9
Всего	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>123</b>		<b>9</b>

\*КС – конкретная ситуация (кейс-стади)

##### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»**

*Лекция*

Понятие менеджмента как науки. Сущность менеджмента в условиях рыночных отношений,

основные термины и понятия науки. Предмет и место науки в системе общественных и экономических наук. Задачи науки в развитии рыночных отношений. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Принципы менеджмента на современном предприятии. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления. Основоположники современной концепции управления.

*Основные понятия темы:* наука и искусство, рыночные отношения, управление и менеджмент, принципы менеджмента, концепция менеджмента.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие аргументы приводят, для доказательства того что менеджмент является искусством?
2. Какие аргументы приводят, для доказательства того, что менеджмент является наукой?
3. Какие предпосылки привели к появлению научного управления?
4. На комбинации каких гуманитарных и технических наук сформировался современный менеджмент?
5. Какие принципы положены в основу современного менеджмента?
6. Какие концепции менеджмента сформировались в современном управлении?

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения.*

1. Методологические подходы к решению проблем современного рыбопромышленного предприятия.

2. Управление по целям в рамках рыбопромышленных предприятий. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.

3. Пути оптимизации целей рыбопромышленных предприятий в условиях их множественности.

4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления рыбопромышленным предприятием.

Дайте обоснование Вашему ответу.

*Задания по теме.*

**Задание 1.** В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

*Вопросы.*

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?

2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

**Задание 2.** Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

- б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.
- в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.
- г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;
- д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов
- е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

**Задание 3.** Решите ситуацию.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу. Выберите предпочтительное решение:

1. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.
2. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.
3. Буду выполнять задание вышестоящего начальника.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.
5. Нарушение использования какого принципа менеджмента наблюдается в данном случае? Ваши выводы.

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»**

### *Лекция*

Понятие внутренней и внешней среды предприятий. Понятие и сущность организаций. Цели существования организаций. Закрытая и открытая система (организация). Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации. Формальные и неформальные группы. Характерные особенности рабочих групп. Формальное и неформальное управление. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Характеристика и классификация внешней среды организации. Этапы жизненного цикла организаций.

*Основные понятия темы:* среда организаций; организация, формальная и неформальная организация, социально-психологический климат, среда организации, жизненный цикл.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Из каких элементов состоит внутренняя среда организации?
2. Какие подсистемы можно выделить во внутренней среде организации?
3. Укажите основные признаки отличающие закрытые системы от открытых систем?
4. Назовите основные признаки формальных организаций?
5. Укажите основные виды и типы неформальных организаций?
6. Назовите основные причины появления неформальных организаций?
7. Укажите основные функции неформальных организаций?
8. Перечислите факторы формирующие социально-психологический климат на рыбопромысловом судне?
9. Укажите основные переменные внешней среды организации?
10. Укажите основания для построения типологической группировки внешней среды организации?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации?

### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Элементы внутренней среды рыбопромысловых предприятий.
2. Структура элементов внутренней среды рыбопромысловых предприятий.
3. Взаимодействие элементов внутренней среды рыбопромысловых предприятий.
4. Законы жизнедеятельности организации.
5. Элементы внешней среды рыбопромысловых предприятий.
6. Влияние внешней среды на деятельность рыбопромысловых предприятий.
7. Взаимодействие рыбопромысловых предприятий с внешней средой.
8. Понятие среды прямого и косвенного воздействия.

### Практические задания

**Задание 1.** Определите факторы внутренней среды организации и раскройте для рыбопромышленного предприятия.

Предприятие выберите самостоятельно.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие организации?

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

### Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»

#### Лекция

Понятие общих (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретных функций (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность) менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие функций менеджмента.

*Основные понятия темы:* функция, общая и конкретная функция управления, инфраструктура менеджмента.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие области деятельности выделяют в сфере менеджмента?
2. Чем характеризуются общие функции управления?
3. Как общие функции управления распределяются по уровням управления?
4. Как взаимосвязаны общие функции управления?
5. Чем характеризуются конкретные функции управления?
6. Какие взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

#### Практическое занятие

#### Практические задания

Задания: 1. Заполните схему цикла менеджмента 2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции).

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции руководителя
1. Планирование	
2. Организация	

3. Мотивация	
4. Контроль	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, начальник производства, начальник отдела кадров, капитан, начальник промысла, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация Заместитель генерального директора по безопасности мореплавания Загребин в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением капитанов промысловых судов о функциях управления.

Капитан МРС Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление». Капитан БАТМа Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

*Постановка задачи:*

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?  
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.

3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».

4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

## **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

### *Лекция*

Целеполагание и оценка ситуации. Понятие и сущность планирования. Принципы планирования. Виды планирования. Стратегические, тактические и оперативные планы. Процесс стратегического планирования: формулирование целей, анализ внешней среды, стратегический анализ, конкурентный анализ формулирование стратегии. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Тактическое планирование. Основные элементы тактического планирования: политика, процедура, правило. Основные способы тактического планирования: бюджет и управление по целям. Организационные формы планирования. Бизнес-планы.

Планирование наличного флота рыбодобывающего предприятия. Планирование потребности во флоте.

*Основные понятия темы:* стратегия, тактика, политика, инструкция, бюджет, управление по целям.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные задачи решаемые в процессе планирования?
2. Назовите основные функции решаемые в процессе планирования?
3. Назовите и раскройте основные принципы в процессе целеполагания?
4. Раскройте базовые (эталонные) стратегии?

5. Перечислите основные этапы стратегического планирования?
6. Раскройте основные элементы тактического планирования?
7. Укажите основные этапы управления по целям?
8. Раскройте сущность бюджетирования?
9. Укажите основные показатели планирования деятельности рыбодобывающей компании?

*Практическое занятие*

*Практические задания*

*Управленческая ситуация*

Руководство рыбодобывающей компании поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать компании? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству компании для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

*Анализ стратегической позиции организации*

АО «Акрос» – рыбодобывающее и рыбоперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды морепродуктов (филе минтая, рыбные консервы и пресервы, рыбную муку и др. хочет расширить и углубить переработку морепродуктов.

Используя SWOT-анализ, определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

*Рекомендации к решению.*

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

1. Сформировать матрицу № 1 (табл. 1) сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей. При этом можно рассматривать как реально существующее предприятие с реальным экономическим окружением, так и некое гипотетическое предприятие, действующее в заданных условиях;

2. Рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон деятельности предприятия с возможностями и угрозами. При этом в каждую ячейку матрицы № 1 помещается экспертная оценка «силы» рассматриваемого сочетания, т. е. оценка значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью). При формировании эксперты используют пятибалльную шкалу (связь более значима при большей оценке). Результатом этого этапа становится матрица № 2 (табл. 2). По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

**Таблица 1 Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы**

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
<b>Угрозы</b>	<b>Возможности</b>

1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Таблица 2

**Экспертные количественные оценки**

	Сильные стороны						Слабые стороны					
Угрозы												
Возможности												
<b>Итого</b>												

Сформировать проблемное поле предприятия (матрица № 3 – табл. 3), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

Таблица 3

**Проблемное поле предприятия**

		Сильные стороны						Слабые стороны					
Угрозы													
Возможности													

На основе матрицы № 3 сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом, строится матрица № 4 (табл. 4), содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

Таблица 4

**Ранжирование проблем предприятия по значимости**

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1			
2			
3			
4			
5			
...			

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

**Тема 5 «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

*Лекция*

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Бюрократические и органические организационные структуры. Принципы построения организационных структур управления, и важнейшие характеристики качественных организационных структур. Функциональное разделение труда. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления организацией. Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Достоинства и недостатки различных видов структур управления.

Основные понятия темы: структура, разделение труда, полномочия, делегирование,

виды структур.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные полномочия в организациях?
3. Раскройте механизм делегирования полномочий?
4. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?

*Практическое занятие*

*Практические задания:*

### **Задание 1.**

Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

### **Задание 2**

*Семинар-тренинг «Успешное изменение организационной структуры».* Студенты знакомятся с видеокурсом, где на примере нескольких российских промышленных предприятий рассматриваются организационные структуры, а также демонстрируются ситуации, при которых неэффективная организационная структура, влияет на деятельность компании.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

## **Тема 6 «Мотивация деятельности в менеджменте»**

*Лекция*

Понятие и сущность мотивации. Виды вознаграждения: внутреннее и внешнее.

Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Гецберга и Д. Мак-Клеланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Основные мотиваторы и антимотиваторы труда. Стимулирование труда. Применение теории мотивации в современных российских условиях.

*Основные понятия темы:* мотив, стимул, вознаграждение, усердие, справедливость.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте взаимосвязь между понятиями «мотив» и «стимул»?

2. Раскройте понятие «вознаграждение» и укажите его виды?
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации?
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации?

#### *Практическое занятие*

##### *Практические задания*

Видео кейс «Мотивация труда». В процессе занятия студенты знакомятся с сущностью понятий мотиваций и вырабатывают навыки формирования системы нематериального стимулирования.

##### **Задание 1**

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
  - быстрого выполнения задания;
  - риска;
  - изобретения;
  - самостоятельности в работе;
  - точности и актуальности;
  - новых идей?
3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

##### **Практическая ситуация**

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки - заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3-4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 7 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

### *Лекция*

Природа и цель контроля его разновидности. Предварительный, оперативный и итоговый контроль. Методы и социально-психологические аспекты контроля. Схема процесса, организационные формы контроля. Характерные черты эффективного контроля.

*Основные понятия темы:* виды контроля, формы контроля, этапы контроля, принципы контроля.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте причины, обуславливающие контроль?
2. Укажите направления контроля?
3. Раскройте принципы эффективного контроля?
4. Перечислите основные этапы контроля?
5. Раскройте основные формы контроля?
6. Укажите психологические аспекты контроля?

#### *Практическое занятие*

#### *Практические задания:*

##### **Задание 1.**

При организации контроля исполнения плановых заданий на рыбоперерабатывающем заводе была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию завода.

По существовавшей на заводе традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства завода при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
2. Оцените качество коммуникаций.
3. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

##### **Задание 2**

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ: – составления плана работы управленческого подразделения на год; – составления отчета о работе управленческого подразделения за год; – разработки технологии производственного процесса; – подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих: – малая трудоемкость выполнения работы;

– высокая оперативность выполнения работы; – оптимальность (обоснованность) принятых решений; – достоверность отображения в документе фактического состояния дел; – доскональность разработки положений документа.

##### **Задание 3.**

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

## **Тема 8 «Связующие процессы в менеджменте»**

### *Лекция*

Процесс коммуникаций и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс: элементы и этапы процесса коммуникаций, обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации: преграды на пути межличностных коммуникаций, совершенствование искусства общения. Организационные

коммуникации: преграды, совершенствование коммуникаций в организациях. Коммуникабельность руководителей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили. Невербальные коммуникации. Деловая коммуникация. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента. Подходы к принятию решений, факторы, влияющие на их эффективность. Этапы разработки рационального решения и их информационное обеспечение. Постановка задачи, разработка альтернатив, выбор и реализация решения.

*Основные понятия темы:* коммуникации, элементы и этапы коммуникации, барьеры, решения, интуиция, рациональное решение.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение коммуникационному процессу?
2. Укажите основные этапы и элементы коммуникационного процесса?
3. Раскройте виды и типы коммуникаций?
4. Перечислите и раскройте основные барьеры при коммуникации?
5. Укажите основные аспекты управленческих решений?
6. Перечислите основные требования к управленческим решениям?
7. Назовите основные этапы принятия управленческого решения?

*Практическое занятие*

*Практические задания:*

*Вопросы для обсуждения.*

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Модели и методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив действий.
7. Способы оценки информации при принятии решений.
8. Критерии качественной информации.
9. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
10. Структура коммуникационного процесса в организации.
11. Коммуникационные процессы в организации.
12. Элементы и модели коммуникационного процесса.
13. Причины искажения информации в коммуникационном процессе.

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

*Ситуация 1.* Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- организовать погрузку тары в автомашину лично;
- поручить эту работу другому;
- выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

*Ситуация 2.* Генеральный директор торговой сети прибыл в один из магазинов в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия генерального директора:

1. Не вмешиваться в конфликт;
2. Вызвать заведующего магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
3. Выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
  - потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;
  - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;

- разъяснить, в чем неправы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий генерального директора должны быть обоснованно аргументированы.

**Задание 2.** Решите следующие ситуационные задачи

*Ситуационная задача 1.*

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

*Ситуационная задача 2.*

Место работы: химический завод.

Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

Во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 9 «Власть, влияние, лидерство и групповая динамика в системе менеджмента»**

### *Лекция*

Понятие власти и ее роль в менеджменте. Управляемость как одна из характеристик менеджмента. Факторы управляемости. Партнерство как фактор повышения управляемости.

Власть и партнерство. Баланс власти. Типология власти. Власть, полномочия и ответственность менеджера. Убеждение и участие. Влияние через участие в управлении. Условия эффективного влияния. Власть и лидерство. Лидерство в современном менеджменте. Природа лидерства. Мотивация лидерства. Типы лидерства. Лидерство и руководство. Лидер и менеджер. Традиционные концепции лидерства. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего

лидерства. Оценка эффективности лидерства. Взаимодействие человека и организации. Роль и место человека в организации. социальный статус человека в организации. Этапы формирования рабочей группы.

*Основные понятия темы:* власть, лидер, управляемость, партнерство, механизмы влияния, социальный статус, рабочая группа.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Укажите основные признаки власти в системе управления?
2. Раскройте понятие «управляемость»?
3. Раскройте соотношение понятий: власть и партнерство?
4. Укажите основные механизмы власти?
5. В чем заключается свойство лидерства?
6. Назовите основные виды лидерства?
7. Охарактеризуйте основные подходы к лидерству?
8. Укажите основные направления взаимодействия человека и организации?

*Практическое занятие*

*Практические задания*

Деловая игра "Кораблекрушение" принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

*Вопросы для обсуждения.*

1. Охарактеризуйте различия между понятиями «власть» и «влияние».
2. Перечислите личные качества менеджера, которыми, на Ваш взгляд, он должен обладать для того, чтобы стать лидером.
3. Какие рекомендации Вы дали бы руководителю отдела, в котором имеется серьезный неформальный лидер, действия которого снижают эффективность работы отдела.

*Задания по теме.*

**Задание 1.** Прочитайте высказывания пяти разных маркетологов-менеджеров. Отметьте те из них, которые в наибольшей мере соответствуют Вашим представлениям. Ответы классифицируйте по пяти типам «решетки менеджера».

а) для меня важно принять решения, которые в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступать на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление и выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себе и других.

б) я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и потому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

в) для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

г) для меня важно сохранить добрые отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать собственный подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения и представления других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликта, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» свои раны и пришли в нормальное состояние. Так как неприятность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удастся сохранять дружеские отношения, если возникает напряженность, переключать внимание. Я редко руковожу, но всегда помогаю.

д) для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 10 «Конфликтность в менеджменте»**

### *Лекция*

Понятие и сущность конфликтов. Причины и виды конфликтов. Этапы развития конфликтной ситуации. Формы проявления конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Этапы развития конфликтов. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов. Ролевой подход к управлению конфликтной ситуацией.

*Основные понятия темы:* конфликт, стиль разрешения, причины конфликта, конфликтный синдром.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что такое конфликт?
2. Каковы различия между конструктивным (продуктивным) и деструктивным (непродуктивным) конфликтом?
3. Какие положительные процессы порождают конфликты?
4. Перечислите виды конфликтов.
5. Каковы основные причины конфликтов в организации?
6. Каковы основные ошибки менеджеров в межличностном общении?
7. Какие выделяют стили разрешения межличностных конфликтов?
8. Является ли компромисс лучшим способом разрешения конфликтов?
9. Какова роль переговоров в разрешении конфликтов?
10. Перечислите структурные методы разрешения конфликтов.

### *Практическое занятие*

#### *Практические задания*

##### *Задание 1.*

Проанализируйте ситуации «Конфликты в нашей жизни» и определите тип конфликта, наличие конфликтной ситуации и инцидента. Что следует делать в подобных ситуациях для предотвращения или разрешения конфликта?

1. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя тем, что эта работа требует более высокого разряда. Добавляет при этом, что ему уже 5 лет не повышали разряд. 2. На аттестации заместитель начальника отдела выступил с рядом замечаний в адрес одной из аттестуемых, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были вескими и обоснованными. В ответ работница разразилась слезами и заявила, что зам. начальника сводит с ней личные счеты: ее собака якобы не дает ему спать по ночам.

3. Одна из сотрудниц постоянно опаздывает на работу, может и уйти раньше. Но она – отличный специалист, работу выполняет всегда в срок и лучше всех, за что неоднократно поощрялась. При очередном опоздании был издан приказ о наказании. Это вызвало бурную реакцию. Работница сгоряча подала заявление об увольнении, а затем ушла в конкурирующую организацию, принеся с собой много ценной для конкурентов информации.

4. Частное такси подвезло пассажира к нужному месту. Водитель называет цену, с которой пассажир не согласен. Счетчика нет, о цене заранее не договаривались.

##### *Задание 2.*

Проанализируйте ситуацию. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой первое место пока рано. Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой: уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов!». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите,

запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

Проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта: а) конфликтную ситуацию; б) объект конфликта; в) предмет конфликта; г) участников конфликта; д) ранг оппонентов; е) среду конфликта; ж) переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу; з) личностные элементы конфликта.

**Задание 3.**

Проанализируйте ситуацию. Среди сотрудников возник конфликт о том, кто имеет полномочия распределять бюджет и кто ответственен за его составление. Причина конфликта в том, что полномочия в организации нераспределены, и нет четкого понимания меры ответственности и полномочий. Определите тип конфликта.

**Задание 4.**

Проанализируйте ситуацию. Директору по производству выгодно месяц выпускать трубу диаметром 5 см, а потом переналадить оборудование и еще месяц выпускать трубу 10 см. А директор по продажам заинтересован удовлетворить потребности клиента, и ему нужно сейчас по две трубы каждого вида. Так между функциями возникает рабочий конфликт, вызванный стремлением каждого выполнить свои обязанности наилучшим образом. Определите тип конфликта.

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 11 «Понятия, сущность и содержание эффективности менеджмента»**

### *Лекция*

Сущность, содержание понятия «эффективность управления» Виды и критерии оценки эффективности управления Критерии оценки эффективности управления: действенность; экономичность; качество; прибыльность (доходы/расходы); производительность; качество трудовой жизни; нововведения. Экономические показатели эффективности управления. Факторы, влияющие на эффективность управления. Пути повышения эффективности управления

*Основные понятия темы:* эффект, эффективность, результативность, критерии эффективности, виды эффективности.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Чем определяется важность оценки эффективности менеджмента?
2. Какие факторы могут затруднять проведение оценки эффективности менеджмента?
3. Раскройте основные понятия теории эффективности: эффективность, результативность, эффект, затраты, критерии и показатель результатов.
4. Какие требования предъявляются к оценке эффективности менеджмента?
5. В чем отличия понятий «эффективность» и «результативность»?
6. Каковы основные подходы к оценке эффективности управления?
7. Что такое экономическая эффективность менеджмента?
8. Какие показатели предназначены для оценки эффективности управленческих решений и как они определяются?
9. По каким показателям можно оценить социальную эффективность менеджмента и как они определяются?
10. В чем заключаются особенности определения экологической эффективности менеджмента?

### *Практическое занятие*

#### *Практические задания*

**Задание 1.** Исследуйте подходы к оценке эффективности менеджмента и определите характерные их особенности.

**Задание 2.** Предложите систему показателей оценки эффективности для действующего предприятия.

**Задание 3.** Предложите собственные показатели для оценки эффективности менеджмента.

**Задание 4.** Руководство компаний стремится к достижению стратегических целей и добивается этого путем постановки задач персоналу и контроля их выполнения. Определите ключевые показатели эффективности следующих структурных подразделений: 1. Цех капитального ремонта скважин (КРС). Для нефтедобывающего предприятия стратегической

задачей является повышение уровня добычи нефти, что выражается в приросте добычи (дебет скважин), сокращении потерь при добыче и снижении себестоимости нефти. Поэтому для цеха КРС устанавливаются КПЭ, которые имеют не только непосредственное отношение к стратегическим задачам компании в целом, но и отражают специфику конкретного подразделения. В процессе проведения капитального ремонта скважина «консервируется», соответственно время простоя определяет издержки упущенных возможностей по добыче. Производственная эффективность подземного ремонта определяется приростом дебета в тоннах на скважину, а экономическая эффективность – в удельной стоимости каждой тонны прироста дебета как отношение стоимости ремонта к тоннам прироста дебета. 2. Департамент снабжения и логистики. Для данного предприятия основными стратегическими задачами являются снижение себестоимости производимой продукции и сокращение количества дней производственного цикла. Для департамента снабжения и логистики устанавливаются те КПЭ, которые отражают специфику предприятия в целом и данного департамента в частности. Департамент отвечает за непрерывное обеспечение процесса производства комплектующими и за поддержание необходимого уровня запасов на складе. Любой сбой в процессе снабжения приводит к простоям производства. С другой стороны, увеличение запасов, комплектующих на складе отвлекает оборотные средства.

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

### **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (экзамен).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

### **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **6.1. Структура фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент рыбопромысловых предприятий» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)**

1. Менеджмента в системе понятий рыночной экономики.
2. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления.
3. Понятие и сущность организаций.
4. Методологические основы менеджмента.
5. Понятие и сущность инфраструктуры менеджмента.

6. Понятие и сущность социальной и юридической ответственности.
7. Этика и современное управление.
8. Понятие и сущность моделирования ситуаций.
9. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента.
10. Понятие общих и конкретных функций менеджмента.
11. Понятие и сущность планирования.
12. Стратегическое планирование.
13. Тактическое планирование.
14. Бюрократические и органические организационные структуры.
15. Виды организационных структур управления.
16. Понятие и механизмы делегирования в организациях.
17. Понятие и сущность мотивации.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Процессуальные теории мотивации.
20. Природа и цель контроля.
21. Характерные черты эффективного контроля.
22. Взаимодействие человека и организации.
23. Ролевые конфликты в организациях.
24. Понятие и сущность лидерства.
25. Формальные и неформальные группы.
26. Понятие и сущность конфликтов.
27. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов.
28. Сущность, содержание понятия «эффективность управления».
29. Факторы, влияющие на эффективность управления.
30. Организационные и личностные источники власти в организации.
31. Формирование положительного имиджа менеджера.
32. Коммуникационный процесс в управлении.
33. Внешняя среда организации.
34. Внутренняя среда организации.
35. Специфика мотивации на российских предприятиях.
36. Корпоративная культура.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Экономика рыбного хозяйства. Цифровизация управления : учебник для вузов / под общей редакцией Л. И. Сергеева, А. Г. Мнацаканяна. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 318 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14841-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588947> (дата обращения: 20.04.2026).

2. Латкин А.П. Управление предприятиями морехозяйственной специализации: монография/ М-во образования и науки РФ, Федер. агентство по образованию РФ; ВГУЭС. – Владивосток: Дальнаука, 2009. – 368с.

3.

### **7.2 Дополнительная литература**

4. Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 670 с.

5. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.

6. Ганич Я.В., Клиппенштейн Е.В., Морозова Ю.С., Мищенко Н.Г. Стратегическое управление в рыбной отрасли: Учебник. – М.: МОРКНИГА, 2014. – 300 с.

7. Ким Т.В. Экономика предприятий рыбохозяйственной отрасли: учебное пособие/ Т. В. Ким, Т. В. Бубновская, Н. А. Коровина. – Москва: Моркнига, 2015 – 391с.

8. Романов Е.А. Экономика рыбохозяйственного комплекса / Романов Е.А. — М.: Мир, 2005. — 336с.

### 7.3 Методические указания

Шуликов А.О. «Менеджмент рыбопромышленных предприятий». Программа курса и методические указания к изучению дисциплины для студентов направления подготовки направление подготовки 35.03.09 Промышленное рыболовство - Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2019. – 36 с.

#### 8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Издательская группа «Дело Сервис» - <http://www.dis.ru/library/manag/archive/>
2. Бизнес-книга - <http://www.bizbook.ru>
3. Научная энциклопедия - <http://www.book-science.ru>
4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
5. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
6. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» - <http://www.ecsocman.edu.ru>
7. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
8. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
9. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

#### 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

**Лекции** посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; управленческим технологиям, применяемым на производственных предприятиях, оценке их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций обучающимся следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные управленческие методики, методы и технологии, применяемые на производственных предприятиях, рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

**Целью проведения практических занятий** является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа обучающиеся выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

##### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

##### 2. Семинар:

– тематический семинар – этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования

внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы;

– проблемный семинар – перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная **самостоятельная работа обучающихся** при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент рыбопромышленных предприятий» предполагает умение работать с первичной информацией.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Не предусмотрен учебным планом.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### **11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса**

- электронные образовательные ресурсы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### **11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса**

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- Пакет Р7 – офис.

### **11.3 Перечень информационно-справочных систем**

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-410 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;
- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;
- доска аудиторная;
- презентации в Power Point по темам курса «Менеджмент рыбопромышленных предприятий»;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).