

**ПЕРВОЕ ВЫСШЕЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ РОССИИ**



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель программы  
аспирантуры  
профессор А.Е.Череповицын

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Подготовка научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре**

<b>Область науки:</b>	5. Социальные и гуманитарные науки
<b>Группа научных специальностей:</b>	5.2. Экономика
<b>Научная специальность:</b>	5.2.6 Менеджмент
<b>Отрасли науки:</b>	Экономические
<b>Форма освоения программы аспирантуры:</b>	Очная
<b>Срок освоения программы аспирантуры:</b>	3 года
<b>Составитель:</b>	к.э.н., доц. Ромашева Н.В.

Санкт-Петербург

Дисциплина включает в себя 16 разделов, содержание которых направлено на последовательное изучение общих концепций и методологических вопросов менеджмента, истории его формирования и развития, основных теоретических и практических проблем данной научной специальности.

Практические занятия направлены на освоение и получения практических навыков по пяти разделам дисциплины.

### **Раздел 1. Зарождение и развитие науки об управлении**

Природа управления и исторические тенденции его развития. Развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Современные модели и концепции менеджмента, их характеристика и использование в управленческой практике. Современные научные подходы к управлению. Развитие теории и практики управления в России.

**Задание 1.** Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.

2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, так как ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство её применения на практике.

Ответьте на следующие вопросы:

Какую позицию Вы считаете правильной? В какой степени современный менеджер в зависимости от уровня управления должен использовать опыт, интуицию (искусство управления) и теорию менеджмента?

**Задание 2.** Подготовка доклада об известной личности (успешном предпринимателе или топ-менеджере).

Подготовить сообщение и презентацию об известной личности (успешном предпринимателе или топ-менеджере). Сообщение должно давать представление о личности, работе, предпринимательских достижениях представителя, достижениях в качестве топ менеджера (стиль руководства, методы, нововведения). Кроме основной вышеперечисленной информации представить 5 интересных фактов о жизни и работе выбранной личности.

### **Раздел 3. Сущность и современные тенденции развития методологии принятия управленческих решений в экономических и социальных системах**

Понятие решения, субъекты и типология управленческих решений в экономических и социальных системах. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Субъективные и объективные факторы принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений и его этапы. Основные способы определения причин возникновения проблемы. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений. Эффективность управленческих решений. Методы принятия управленческих, в том числе инвестиционных решений, их осуществление. Понятие оптимального управленческого решения. Проблема выбора оптимального решения в условиях риска и неопределенности. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений.

**Задание 3.** Теория игр как метод принятия управленческих решений. Управление проектом строительства нового жилья (построение множества альтернатив застройки земельного участка и выбор оптимальной)

В рамках выполнения задания необходимо сформировать платежную матрицу по заданным условиям и выбрать оптимальную стратегию застройки участка в зависимости от прогнозирования развития внешней среды в условиях риска.

### Пояснение к заданию

Деятельность участников строительного рынка во многом определяется внешними факторами: спросом и ценами на ресурсы, производимые услуги, товары; поведением конкурентов, потребителей и властей; изменением информационной среды, и другими факторами, на которые невозможно активно воздействовать.

Для выбора оптимальной стратегии в таких условиях уместно воспользоваться методами «теории игр». Поскольку «внешняя среда» не является «активным противником», то применима методика «игр с природой».

Внешние условия определяют варианты развития субъекта рынка (компания, осуществляющая проект застройки), которые, в сочетании с целью (*максимизация результата*), позволяют построить и выбрать оптимальную стратегию субъекта.

*Последовательность выполнения работы:*

#### 1. Формирование платежной матрицы

Платежная матрица представляет собой таблицу, в которой столбцы соответствуют «состояниям природы», а строки - альтернативам – возможным вариантам (стратегиям) (рис. 1).

	состояния внешней среды " П "				
	П1	П2	П3	П4	Пj
Альтернативы принимаемых решений	A1				
	A2				
	A3				
	A4				
	A5				
	A6				
	A7				
	Ai				

Рис.1 Платежная матрица

В задании состояния внешней среды - ожидаемые цены реализации жилой площади и сметная стоимость строительства, а «стратегия» - объем строительства жилья определенного класса («бизнес», «эконом», «элита»).

Цель – максимальный доход застройщика.

Критерий – чистый дисконтированный доход от реализации жилой площади.

Заполнение платежной матрицы необходимо выполнять с соблюдением следующих условий:

«Объем» строительства определяется суммой цифр:

Номер альтернативного варианта + последние цифры в номере текущего года + порядковый номер аспиранта в группе: например, для 2 альтернативы и 3-го номера:  $2+18+3=23$  тыс. м<sup>2</sup>.

2) считать, что реализация жилой площади происходит сразу после окончания строительных работ, а строительство идет одинаковыми объемами каждый месяц;

3) величина чистого дисконтированного дохода от продажи объекта рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = V_T K_T - \sum_{t=0}^T C_{смр_t} K_t - \text{Налог на прибыль},$$

где:  $V_T$  – выручка от продажи объекта по окончании строительства, тыс. руб.;  $C_{смр_t}$  – сметная стоимость строительства объекта в  $t$ -м месяце, тыс. руб.;  $T$  – расчетный период, месяцев;  $K_t$  – коэффициент дисконтирования в  $t$  – м месяце:

$$K_t = \frac{1}{(1 + E_n)^t};$$

$E_n$  – норма дисконта для ежемесячного приведения – 0,012;

Необходимая для построения платежной матрицы информация представлена в таблице. В таблице использованы следующие сокращения «эл» - жилье элитного класса; «биз» - жилье бизнес класса; «эк» - жилье эконом класса. При расчете считать, что цена ресурсов для жилья элитного класса в 1.2 раза больше, а для эконом- класса в 1.2 раза меньше цен бизнес класса, приведенных в таблице. Цена реализации: для жилья элитного класса в 1.3 раза больше, а для эконом-класса в 1.1 раза меньше цены реализации единицы площади бизнес-класса.

Альтернативы	Класс жилой площади	Объем строительства, (тыс. . м <sup>2</sup> )	Период строительства, месяц	Ожидаемая цена единицы жилой площади бизнес класса на момент продажи тыс. руб./м <sup>2</sup>				
				55	65	70	75	80
				Сметная себестоимость строительства жилья бизнес класса (C <sub>0</sub> ), тыс. руб./м <sup>2</sup>				
				48	54	65	70	74
1	эл	?	4	ЧДД <sub>1</sub>	...	...	...	...
2	эл	?	5	...	...	...	...	...
3	биз	?	6	...	...	...	...	...
4	биз	?	9	...	...	...	...	...
5	эк	?	11	...	...	...	...	...
6	эк	?	12	...	...	...	...	ЧДД <sub>n</sub>

#### Вспомогательные таблицы

Альтернативы принятия решения	Класс жилой площади	Объем строительства, (тыс. . м <sup>2</sup> )	Период строительства, месяц	Сметная себестоимость строительства жилья бизнес класса (C <sub>0</sub> ), тыс. руб./м <sup>2</sup>				
				48	54	65	70	74
1	эл	?	4	C <sub>1</sub>	...	...	...	...
2	эл	?	5	...	...	...	...	...
3	биз	?	6	...	...	...	...	...
4	биз	?	9	...	...	...	...	...
5	эк	?	11	...	...	...	...	...
6	эк	?	12	...	...	...	...	C <sub>n</sub>

Альтернативы принятия решения	Класс жилой площади	Объем строительства, (тыс. . м <sup>2</sup> )	Период строительства, месяц	Ожидаемая цена единицы жилой площади бизнес класса на момент продажи тыс. руб./м <sup>2</sup>				
				55	65	70	75	80
1	эл	?	4	Ц <sub>1</sub>	...	...	...	...
2	эл	?	5	...	...	...	...	...
3	биз	?	6	...	...	...	...	...
4	биз	?	9	...	...	...	...	...
5	эк	?	11	...	...	...	...	...
6	эк	?	12	...	...	...	...	Ц <sub>n</sub>

## Раздел 8. Сущность, содержание и современные тенденции стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Основные этапы и направления развития методологии стратегического управления. Перспективы развития стратегического управления хозяйственными организациями в современных социально-экономических условиях. Стратегия: сущность и содержание в современных условиях. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии. Бизнес-модели организации. Сущность и характеристика миссии и цели организации. Управление по целям. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Анализ факторов, влияющих на построение системы стратегического управления развитием организации. Развитие теории и форм предпринимательства. Стратегическое и внутрифирменное предпринимательство. Понятие и основные подходы к определению корпоративного управления, инструменты и методы его осуществления. Концепция корпоративной социальной ответственности. ESG принципы. Формы и методы корпоративного контроля. Концепция управления стоимостью организации. Управление устойчивым развитием: подходы к определению, методы и инструменты, оценка уровня устойчивого развития.

### Задание 4. Виды стратегического анализа

Основными видами стратегического анализа являются:

1. Анализ макросреды (косвенное внешнее воздействие).
2. Анализ микросреды (прямое внешнее воздействие).
3. Стратегический управленческий анализ.
4. Портфельный анализ.
5. Отраслевой анализ.
6. Конкурентный анализ.
7. Стратегический маркетинговый анализ.
8. Инвестиционный анализ.

Определите характерные для каждого вида стратегического анализа предметы анализа и цели его проведения:

№	Предмет анализа	№	Цели проведения
А	Стратегический портфель предприятия	а	Отслеживание и анализ тенденций/событий, неподконтрольных компании, которые могут повлиять на потенциальную эффективность ее стратегии; разработка возможных реакций на развитие факторов макросреды
В	Основные конкуренты	б	Отслеживание и анализ интересов заинтересованных групп, их влияния на деятельность компании;

			ранжирование интересов заинтересованных лиц.
C	Потребители, рынки, спрос и предложение на рынке, продукция компании, ценовая политика	c	Оценка эффективности текущей деятельности компании с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли; определение сильных и слабых сторон предприятия, его внутренних ресурсов и возможностей, а также стратегических проблем
D	Покупатели, акционеры, кредиторы, правительственные органы, общественность, профсоюзы и др.	d	Согласование стратегий подразделений предприятия; распределение ресурсов между подразделениями; перераспределение ресурсов и расстановка приоритетов между стратегическими единицами бизнеса; установление основных синергетических связей
E	Предпринимательский проект	e	Оценка и анализ привлекательности отрасли; определение ключевых факторов успеха в отрасли и движущих конкурентных сил в отрасли
F	Демография, экономика, технологии, политика, законодательство, социально-культурная среда и др.	f	Анализ и оценка конкурентной позиции и конкурентных преимуществ организации; оценка основных конкурентов, прогнозирование их действий и оценка влияния на деятельность компании
G	Отдельные бизнес-единицы, функциональные подсистемы, основные структурные подразделения, бизнес-процессы	g	Исследование и определение структуры и возможностей развития рынков и рыночных сегментов; изучение поведения потребителей, анализ спроса; анализ ценовой политики
H	Отрасль, движущие силы в отрасли, конкуренты	h	Формирование инвестиционных решений, предварительная экспертиза и анализ нового проекта; экономическая оценка инвестиционных вложений

**Задание 5.** Понятия стратегического менеджмента

Выберите подходящее определение понятий:

1. Экстраполяция. 2. Диверсификация. 3. Ключевые факторы успеха. 4. Портфель предприятия. 5. Аутсорсинг. 6. Бенчмаркинг. 7. Эффект синергии. 8. Стейкхолдеры.

Определения:

A. Возможность в результате реализации механизмов взаимодействия предпринимательских структур получать больший экономический эффект, чем от их обособленной деятельности.

B. Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых позволяет улучшить конкурентные позиции компании.

C. Расширение сфер деятельности компании на основе новых, перспективных видов бизнеса.

D. Совокупность бизнес - единиц, принадлежащих одному и тому же владельцу.

E. Выведение непрофильных видов деятельности за пределы организации; передача части вспомогательных и обслуживающих функций внешним специализированным организациям.

F. Современный метод менеджмента, с помощью которого организация сравнивает собственную работу с практикой других компаний с целью проведения изменений, улучшения деятельности, повышения конкурентоспособности.

G. Заинтересованное лицо или группа лиц, которые могут влиять на деятельность компании или сами зависят от нее.

H. Метод научного исследования, который основан на распространении установленных в прошлом тенденций, закономерностей и связей на будущее развитие объекта прогнозирования.

### **Задание 6.** Методы и инструменты стратегического анализа

Выберите подходящее определение следующих видов анализов и методов:

1. *SWOT анализ.* 2. *PEST анализ.* 3. *GAP анализ.* 4. *CVP анализ.* 5. *SNW анализ.*

Определения:

А. Комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием (положением) и желаемым.

В. Анализ поведения затрат, в основе которого лежит взаимосвязь затрат, выручки (дохода), объема производства и прибыли.

С. Инструмент, направленный на исследование возможностей и угроз предприятия, а также анализ его сильных и слабых сторон.

Д. Инструмент, позволяющий проводить анализ влияния внешней среды на деятельность компании по основным анализируемым факторам - социокультурным, технологическим, экономическим, политико-правовым.

Е. Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

### **Задание 7.** Методы анализа внутренней среды предприятия

Основными методами анализа внутренней среды являются:

1. *Ситуационный анализ.*

2. *Портфельный анализ.*

3. *Кабинетные исследования.*

4. *«Мозговой штурм».*

5. *Экспертные оценки.*

6. *Математические методы и другие.*

Выберите правильное определение каждого метода управленческого анализа из представленных ниже.

1. Метод получения оценки на основе мнения компетентных специалистов в данной области с целью последующего принятия решения (выбора).

2. Методы, основанные на анализе трендов, факторном анализе, расчете средних показателей, специальных коэффициентов и т. д.

3. Определение положения, в котором находится компания; определение места, занимаемого компанией в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на компанию, а также укрупненных характеристик компании в целом.

4. Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, из которых отбирают наиболее удачные.

5. Сбор и анализ вторичной информации о рынке, полученной из доступных источников, т. е. данных, определенным образом обработанных и содержащихся в основном в официальных и иных печатных источниках: периодике, экономических изданиях, статистических справочниках, внутрифирменных отчетах и т.д. Метод опирается на различные источники информации, что позволяет получать большие объемы данных, сравнивать и анализировать полученные результаты.

6. Инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты.

## Раздел 9. Теоретические аспекты маркетинга в организации.

Сущность и эволюция маркетинга. Основные понятия и категории маркетинга. Маркетинговые технологии в управлении компанией. Современные модели, методы и инструменты взаимодействия с клиентами и потребителями.

### Задание 8. Характеристика рынка

Необходимо представить характеристику минерально-сырьевого ресурса, исследовать области применения, определить ключевых производителей и покупателей, представить информация об основных рынках.

Название	Характеристика
Нефть	
Газ	
Уголь	
Торф	
Сланец	
Уран	
Железо	
Никель	
Марганец	
Хром	
Вольфрам	
Молибден	
Алмазы	
Золото	
Серебро	
Апатит	
Алюминий	
Олово	
Свинец	
Кобальт	
Калийные соли	

## Раздел 12. Управление рисками (риск-менеджмент).

Теория, концепции, основные характеристики риска. Классификация основных факторов рисков. Классификация рисков по различным признакам. Классификация потерь от рисков. Методы идентификации, качественного и количественного анализа рисков. Сущность, цели и задачи мониторинга и контроля рисков. Методы мониторинга и контроля рисков. Классификация методов управления рисками организации.

### Задание 9. Количественный анализ рисков

Рассматривается проект строительства нефтеперерабатывающей установки, а также закупки информационного обеспечения, позволяющего более эффективно осуществлять контроль получаемых нефтепродуктов. Основным сырьем для рассматриваемой установки является остатки первичной перегонки нефти.

#### *Производственная программа.*

Строительство установки, строительно-монтажные и пусконаладочные работы, внедрение информационного обеспечения продлятся со второй половины 2023 года до сентября 2025 года. Ввод в эксплуатацию установки состоится в сентябре 2025 года. Срок полезного использования составит 11 лет 3 месяца.



В таблице представлены сведения о производстве нефтепродуктов, а также о цене их реализации.

Вид продукции	Цена реализации, руб./т	Объем, тыс. т	
		2025 г.	2026 г. и далее ежегодно
Прямогонный бензин (нафта)	18000	2,71	10,86
Мазут	13500	1,54	6,15

#### ***Сведения о расходах.***

Ниже представлены данные для расчета капитальных и производственных расходов.

#### ***Капитальные затраты***

Расходы на проектные работы оцениваются в размере 3,88 млн. руб.; на оборудование – 49,43 млн. руб.; на строительные и монтажные работы – 55,25 млн. руб.; на пусконаладочные работы – 5,59 млн. руб. При этом, 20% данных затрат относятся к 2023 году, 50% - к 2024 году и 30% - к 2025 году.

#### ***Производственные затраты***

При расчете материальных затрат цена на сырье, которым выступает остатки перегонки нефти, была принята в размере 2200 руб./т. Тариф за электроэнергию составил 2,6 руб./Вт-ч, а техническую воду 9,90 руб./м<sup>3</sup>. В таблице представлены сведения о ценах и необходимых объемах сырья, электроэнергии и воды.

Наименование затрат	Цена, руб./ед.	Количество	
		2025 г.	2026 г. и далее
Сырье и материалы, тыс. т	4200 за т	6,09	15,79
Электричество, кВт-ч	2,6 за Вт	3026	12104
Техническая вода, тыс. м <sup>3</sup>	9,90 за м <sup>3</sup>	196	785
Итого	-	-	-

Списочная численность персонала, занятого в работе установки составляет 13 человек. Средняя заработная плата персонала в месяц установлена в размере 112 000 руб., страховые взносы во внебюджетные фонды, включая отчисления от несчастных случаев и профзаболеваний составляют 32,2 процента.

Расчет амортизационных отчислений осуществляется линейным методом.

В состав прочих затрат входят затраты на ремонт и обслуживание, которые составят 1,14 и 4,42 млн руб. в первый и последующие года эксплуатации соответственно, а также налог на имущество.

Ставки по налогу на имущество организаций устанавливаются законами субъектов РФ и не могут превышать 2,2 процента. Для расчета принимается данная величина 2,2%.

Остальные прочие затраты (кроме налога на имущество и затрат на ремонт и обслуживание оборудование) в составе производственных затрат определены в размере 2,81 млн руб. в 2025 году, 8,62 млн руб. в последующие годы.

#### ***Коммерческие и управленческие расходы***

Коммерческие и управленческие расходы в 2025 году составят 12,4 млн руб., в последующие годы - 49,5 млн руб. При этом, 50% от указанной суммы идет на управленческие расходы, 50% на коммерческие расходы.

Управленческие расходы в 2023 и 2024 годах составят 6 млн руб.

#### ***На основе вышеизложенного необходимо:***

- определить состав и величину капитальных затрат;

- определить состав и величину производственных затрат (производственная себестоимость);
- составить план финансовых результатов (бюджет доходов и расходов);
- рассчитать показатели экономической эффективности реализации проекта;
- провести анализ чувствительности методом критических точек и методом рациональных диапазонов, построить диаграмму Торнадо (показатели-факторы цена, капитальные затраты, производственные затраты);
- выполнить оценку рисков методом анализа сценариев, разработав несколько сценариев изменения основных показателей.