

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**Санкт-Петербургский горный университет**

**Кафедра организации и управления**

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 15.03.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**  
**2019**

УДК 330 (073)

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА:** Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *Т.А. Чвилева, Г.А. Стройков*. СПб, 2019. 27 с.

Даны практические задания на постановку миссии и стратегических целей нефтегазоперерабатывающей компании, анализ ее внешней и внутренней среды, ключевых заинтересованных лиц, идентификацию рисков производственной и финансово-хозяйственной деятельности. Также приведены ситуационные кейсы на принятие управленческих решений в рамках деятельности компаний нефтяной отрасли.

Предназначены для студентов бакалавриата направления 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» профиля «Оборудование нефтегазопереработки».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. техн. наук *В.Т. Литвин* (ООО «ПЛ»)

## Введение

Дисциплина «Основы менеджмента» предназначена для студентов, обучающихся по направлению 15.03.02 «Технологические машины и оборудование».

Цель дисциплины - формирование у студентов теоретических знаний в предметной области, изучение принципов и методов управления компаниями нефтегазопереработки в современных условиях.

Основные задачи дисциплины:

- изучение основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления;
- анализ существующих моделей менеджмента, изучение специфики российской практики менеджмента;
- выработка умения анализировать и диагностировать конкретные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения;
- формирования навыков анализа внешней и внутренней среды организации;
- приобретение навыков принятия управленческих решений;
- изучение современных подходов к управлению компанией, в том числе социально-ориентированный менеджмент;
- получение навыков идентификации и анализа рисков нефтегазоперерабатывающих компаний;
- приобретение навыков практического применения полученных знаний, способностей для самостоятельной работы;
- развитие мотивации к самостоятельному повышению уровня профессиональных навыков в области менеджмента.

## **Тема 1. Развитие теории и практики менеджмента**

### **Задание 1**

В рамках какой из функций менеджмента принимаются указанные решения (планирование, организация, мотивация, контроль или координация):

1. Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде.
2. Определение цели предприятия.
3. Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияния на перспективы развития предприятия.
4. Проектирование организационной структуры управления.
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу.
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления.
7. Выявление причин неудовлетворенности сотрудников работой и разработка способов их устранения.
8. Разработка способов измерения результатов работы.
9. Осуществление вознаграждения сотрудников за работу.
10. Определение миссии и видения бизнеса.
11. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей.
12. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления.
13. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей.
14. Подтверждение результатов в достижении целей предприятия.
15. Изучение степени удовлетворения потребностей, подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия.
16. Обучение персонала в целях использования новой технологии.
17. Определение фактических показателей работы коллектива в конце каждого месяца.

18. Переход к выпуску новых видов товаров в перспективе развития компании.

19. Изменение формы взаимодействия подразделений компании.

### Задание 2

Проанализируйте с историей развития менеджмента и охарактеризуйте различные школы управления, заполнив таблицу 1.

Таблица 1

Научные школы менеджмента

Характеристика	Наименование школы				
	Научная школа	Классическая школа	Школа человеческих отношений	Школа поведенческих наук	Количественная школа
Основатель и последователи					
Представление об объекте					
Сущность школы					
Используемые методы, приемы					
Критерий результативности					

### Задание 3

Деловая игра «Модели менеджмента». Для проведения игры группа студентов разбивается на команды (5-6 человек), каждая из которых является представителями американского, японского, немецкого филиала транснациональной корпорации с соответствующей моделью менеджмента. Совет директоров решил открыть филиал корпорации в России. Компания собрала представителей всех своих филиалов на собрании акционеров для того, чтобы определить, какая из моделей менеджмента в большей мере подходит для применения в российском филиале.

Задание: 1) Охарактеризуйте каждую из моделей менеджмента и заполните таблицу 2;

2) Объяснив все преимущества и недостатки каждой из моделей менеджмента, выберите или сформируйте подходящую модель менеджмента для российского филиала корпорации.

Таблица 2

Характеристики различных моделей менеджмента

Характеристика модели	Япония	США	Западная Европа	Россия
Преобладающий метод управления				
Преобладающий стиль руководства				
Преобладающий тип мотивации				
Планирование				
Автоматизация управленческих решений				
Преобладающий тип управленческих решений				
Организационная культура				
Роль трудовых коллективов				
Источник финансирования				
Система социальных ценностей				
Уровень оплаты менеджера				

#### Задание 4

Деловая игра «Личность успешного менеджера».

Деловая игра проводится на основе подготовленных студентами докладов, содержание которых должно включать сведения о личности успешного менеджера или предпринимателя, его достижениях. В докладе также должна быть раскрыта следующая информация: стиль руководства, методы руководства, нововведения в управленческой деятельности. В качестве успешного менеджера или предпринимателя можно взять следующие личности: Генри Форд, Коносуке Мацусита, Ингвар Кампрад, Лоуренс Эллисон, Билл Гейтс, Джон Рокфеллер, Илон Рив

Маск, Марк Эллиот Цукерберг, Джек Уэлш, Стив Джобс, Томас Липтон и т.д.

Цель деловой игры: в процессе обсуждения выдающихся личностей необходимо сформулировать основные качества успешного менеджера (не менее 15 качеств).

## Тема 2. Организационно-правовые формы компаний

### Задание 1

На основании Гражданского кодекса Российской Федерации заполните схему, представленную на рисунке 1.

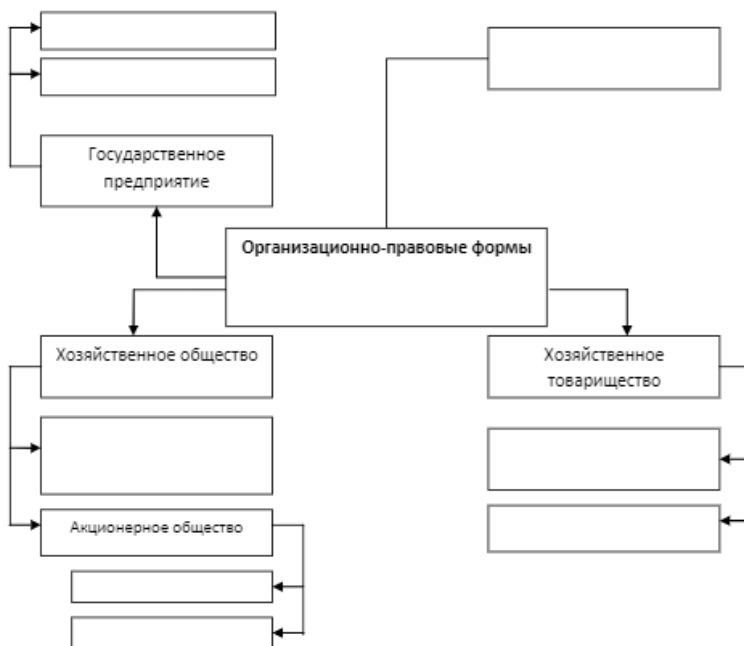


Рис. 1. Виды организационно-правовых форм коммерческих организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ

## Задание 2

На основании Гражданского кодекса Российской Федерации заполните таблицу 3, дав характеристику различных организационно-правовых форм.

Таблица 3

Характеристика организационно-правовых форм

Вид организационно-правовой формы	
Определение организационно-правовой формы	
Численность участников	
Ответственность участников компании по ее обязательствам	
Минимальный размер уставного капитала	
Достоинства	
Недостатки	

## Задание 3

Охарактеризуйте порядок регистрации компаний различных организационно-правовых форм? Какие документы необходимы для регистрации?

## Задание 4

На основании анализа различных организационно-правовых форм, определите какие из них могут использоваться при создании нефтеперерабатывающей компании.

## Тема 3. Анализ нефтеперерабатывающих компаний Российской Федерации

### Задание 1

Охарактеризуйте нефтеперерабатывающую отрасль Российской Федерации. Перечислите ключевые виды производимой продукции, проанализируйте динамику объемов производства за последние 3 года. Выявите проблемы и перспективы развития отрасли.



## Задание 2

Используя данные сети интернет заполните таблицу 4.

Таблица 4

Нефтеперерабатывающие компании России

Название нефтеперерабатывающей компании (интегрированная группа-владелец)	Местоположение компании	Основные виды выпускаемой продукции	Мощности по переработке, млн. т.	Глубина переработки, д.ед	Год ввода в эксплуатацию

## Тема 4. Миссия и цели организации

### Задание 1

Дайте определения следующих понятий:

- видение;
- миссия;
- стратегия;
- стратегические цели.

### Задание 2

Как Вы думаете, в какой степени цель нефтеперерабатывающей компании заключается в максимизации прибыли? Должна ли компания стремиться исключительно к максимизации прибыли, а не, например, к улучшению социальных условий? Приведите примеры.

### Задание 3

Сформулируйте миссию нефтеперерабатывающей компании России (по выбору). Сравните сформулированную миссию с реальной миссией компании, представленной на официальном сайте.

### Задание 4

Проанализируйте стратегические цели нефтеперерабатывающей компании (по выбору). Разбейте цели на группы в зависимости от того, в каком направлении они разработаны (укрепление позиций в отрасли, финансовая устойчивость, выход на новые рынки, социальная ответственность и т.п.).

Какие из названных целей в наибольшей мере отвечают интересам: акционеров, управленческого персонала (менеджеров), сотрудников компании, клиентов. Обоснуйте, почему вы так считаете.

### Задание 5

Проведите анализ стратегических целей нефтеперерабатывающей компании (по выбору) на соответствие принципам SMART (таблица 5).

Таблица 5

Постановка целей с использованием критериев SMART

S	specific (конкретный), significant (значительный), stretching (гибкий)
M	measurable (измеримый), motivational (мотивирующий или стимулирующий), manageable (осуществимый)
A	attainable, achievable (достижимый), action-oriented (ориентированный на действие), agreed upon (согласованный с целями более высокого уровня)
R	- realistic (реалистичный), relevant (значимый), reasonable (целесообразный, исходящий из здравого смысла), rewarding (рентабельный), result-oriented (ориентированный на результат)
T	- timely (своевременный), time-bound (ограниченный временными рамками), tangible (вещественный, осязаемый)

В случае несоответствия цели указанным в таблице принципам осуществите корректировку.

## **Тема 5. Организационная структура управления компании**

### **Задание 1**

Проанализируйте линейную, функциональную, матричную, дивизиональную организационные структуры управления. Выявите достоинства и недостатки каждой из них? Какая из организационных структур, по вашему мнению, в большей мере применима к нефтеперерабатывающей компании?

### **Задание 2<sup>1</sup>**

Проблема. Руководство предприятия обратилось в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить ряд проблем.

Предприятие с организационно-правовой формой - общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а

---

<sup>1</sup> Сулейманова С.Р. Управление персоналом: практикум / С.Р. Сулейманова, В.М. Степанян. – Волгоград: ФГОУВПО «ВГАФК», 2010. – 58 с.

управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены.

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 года) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% от доли ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального

развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15%. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в производственных вопросах, а также в области охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20%.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах повышения квалификации.

В структуре компании утверждены следующие штатные единицы:

1) Руководство ООО:

ПП - председатель правления;

ДП - директор предприятия;

ЗП - заместитель директора по производству;

ЗК - заместитель директора по коммерции.

2) Руководители функциональных подразделений:

ГБ - главный бухгалтер;

РОМ – руководитель отдела маркетинга;

РПЭ – руководитель планово – экономического отдела;

РОК – руководитель отдела кадров - юрисконсульт;

РОС – руководитель отдела снабжения;

РОИТ – руководитель отдела информационных технологий.

3) Руководители производственных подразделений:

РТЗП – руководитель транспортно-заготовительного участка;

РРСУ - руководитель ремонтно-строительного участка;

РПУ - руководитель производственного участка;

РДС – руководитель диспетчерской службы.

Также в компании штатным расписанием предусмотрена должность секретаря-референта (СР).

Структура компании предусматривает следующие подразделения:

1) Функциональные подразделения:

Б - бухгалтерия;

ОМ – отдел маркетинга;

ПЭ – планово-экономический отдел;

ОК – отдел кадров;

ОС – отдел снабжения;

ОИТ – отдел информационных технологий.

2) Производственные подразделения:

ТЗП - транспортно-заготовительный участок;

ПУ - производственный участок;

РСУ - ремонтно-строительный участок;

ДС – диспетчерская служба.

Задание:

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить компанию: Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать систему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу принять функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций управления между подразделениями по форме таблицы 6.

В качестве функций управления принять следующие: управление стратегией развития предприятия; организация системы и процессов управления; управление персоналом; управление

социальным развитием; управление экономическим развитием; управление финансами бухгалтерским учетом; управление техническим развитием; управление основным производством; управление вспомогательным производством; управление качеством продукции; управление охраной труда и техникой безопасности; управление материально-техническим снабжением; управление маркетингом и сбытом продукции; управление механизацией производства; управление транспортом; управление обслуживающим хозяйством.

Таблица 6

Матрица распределения функций управления предприятием

Функции управления	Руководители компании и подразделений									
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	...	...	...	РПУ	РДС
1.										
2.										
....										

#### Методика проведения игры:

1. Деловая игра проводится по группам численностью от 4 до 8 чел.

2. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его - заместители, затем функциональные и производственные подразделения и персонал подразделений. В задании следует отразить функциональную структуру управления.

4. Распределение функции управления осуществляется в виде матрицы (таблица 6). Её строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операции:

Ц - постановка цели управления;

У - утверждение;

П - подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С - согласование;

И - исполнение;

У - участие, оказание помощи, информирование;

"-" - неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции Ц, Р, П, И указываются только один раз, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать следующее:

1. Краткое обоснование выбора первого руководителя ООО, которое должно включать следующее: цель предприятия; стиль руководства; фамилия предлагаемого руководителя; объяснение причин выбора конкретного руководителя; его достоинства; его недостатки; перспективы развития руководителя.

2. Схема организационной структуры управления ООО.

3. Матрица распределения функций управления.

### **Задание 3**

Представьте схематично организационную структуру нефтеперерабатывающей компании, если известно, что в ней утверждены перечисленные штатные единицы и функционируют следующие подразделения:

- генеральный директор;
- главный бухгалтер;
- главный механик;
- главный технолог;
- директор по управлению персоналом;
- заместитель генерального директора по безопасности;
- заместитель генерального директора по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям;
- заместитель генерального директора по капитальному строительству;
- заместитель генерального директора по комплектации оборудования и материально-техническому обеспечению;



- заместитель генерального директора по охране труда и промышленной безопасности;
- заместитель генерального директора по финансам и экономике;
- заместитель главного механика – главный теплотехник;
- заместитель главного механика-главный энергетик;
- заместитель технического директора – главный метролог;
- заместитель технического директора по информационным технологиям;
- заместитель технического директора по проектной деятельности;
- заместитель технического директора по технологическому развитию;
- первый заместитель генерального директора- технический директор;
- финансовый отдел;
- бухгалтерия;
- заместитель технического директора по экологической безопасности;
- комбинат общественного питания и обслуживания;
- конструкторский отдел;
- метрологическая лаборатория;
- налоговый отдел;
- отдел главного метролога;
- отдел главного механика;
- отдел главного теплотехника;
- отдел главного энергетика;
- отдел кадровой политики;
- отдел капитального строительства;
- отдел комплектации оборудования;
- отдел консолидированной отчетности и анализа хозяйственной деятельности;
- отдел материально-технического обеспечения;
- отдел оперативного управления;
- отдел организации труда и заработной платы;
- отдел охраны труда;

- отдел подготовки кадров;
- отдел промышленной безопасности;
- отдел социального развития;
- отдел экологической безопасности;
- отдел экономической безопасности;
- планово-экономический отдел;
- сектор технического перевооружения и бизнес-планов;
- сервисный отдел;
- служба безопасности;
- служба связей с общественностью;
- управление пожарной безопасности и аварийно-спасательных работ;
- управление транспорта и механизации;
- хозяйственная служба;
- центральная заводская лаборатория;
- цех «База оборудования»;
- цех водоснабжения и канализации;
- цех очистных сооружений;
- цех первичной переработки нефти и каталитических процессов;
- цех по наливу и отгрузке нефтепродуктов;
- цех производства битумов и обслуживания резервуарных парков;
- цех ремонтно-механический;
- цех теплоснабжения;
- цех электроснабжения;
- штаб по делам гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций;
- юридический отдел.

#### **Задание 4**

Проанализируйте особенности деятельности нефтеперерабатывающих компаний и управления ими. Разработайте организационную структуру компании. Выявите связи подчинения.

С применением программного продукта ARIS постройте организационную структуру компании.

## Тема 5. Анализ внешней и внутренней среды

### Задание 1

Дайте определения внешней и внутренней среды организации. Что относится к внешней макросреде? Что относится к внешней микросреде? Что относится к внутренней среде организации?

### Задание 2

Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду нефтеперерабатывающей компании (по выбору). Результаты занесите в таблицу 7.

Таблица 7

Анализ внешней и внутренней среды

Элементы внешней среды	Влияние на результаты деятельности организации	Элементы внутренней среды	Влияние на результаты деятельности организации

### Задание 3

Проведите PEST-анализ внешней среды нефтеперерабатывающей компании (по выбору). PEST-анализ предполагает характеристику внешней среды по 4-м аспектам (политические факторы, экономические факторы, социо-культурные факторы, технологические факторы) (рисунок 2).

1. Факторы влияния политической среды: устойчивость политической власти и существующего правительства; политические отношения с другими государствами; бюрократизация и уровень коррупции; налоговая политика (тарифы и льготы); тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли; количественные и качественные ограничения на импорт; наличие государственных компаний в отрасли; антимонопольное законодательство; законодательство в области охраны окружающей среды.

2. Факторы влияния экономической среды: темпы роста экономики; уровень инфляции; кредитные ставки; курсы основных

валют; цены на продукцию рассматриваемого предприятия; уровень располагаемых доходов населения; инвестиционная политика; объемы производства; цены на энергоресурсы.

3. Факторы влияния социально-культурной среды: уровень образования; требования к качеству продукции; отношение к экологическим аспектам деятельности предприятия; темпы роста населения; уровень образования; уровень миграции; половозрастная структура населения и продолжительность жизни.

4. Факторы влияния технологической среды: уровень инноваций и технологического развития; расходы на исследования и разработки; законодательство в области технологического оснащения отрасли; доступ к новейшим технологиям; степень защиты интеллектуальной собственности; степень использования, внедрения и передачи технологий.

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Социокультурные факторы	Технологические факторы

Рис. 2. Матрица PEST-анализа компании

#### Задание 4

Проведите SWOT-анализ внешней и внутренней среды нефтеперерабатывающей компании (по выбору). SWOT-анализ включает в себя следующие блоки: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы) (рисунок 3).

Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Слабые стороны

Рис. 3. Матрица SWOT-анализа компании

## Тема 6. Анализ заинтересованных сторон компании

### Задание 1

Проведите анализ заинтересованных сторон нефтеперерабатывающей компании (по выбору): определите ключевых стейкхолдеров, выявите их цели, а также способы и ресурсы влияния на компанию (таблица 8).

Таблица 8

Группы стейкхолдеров и их цели		
Группы стейкхолдеров	Основные интересы стейкхолдеров по отношению к компании	Способы и ресурсы влияния на компанию
Акционеры		
Покупатели		
.....		
Общество		
Государство		

### Задание 2

Проведите анализ заинтересованных сторон нефтеперерабатывающей компании (по выбору) с помощью матрицы заинтересованных сторон (рисунок 4).

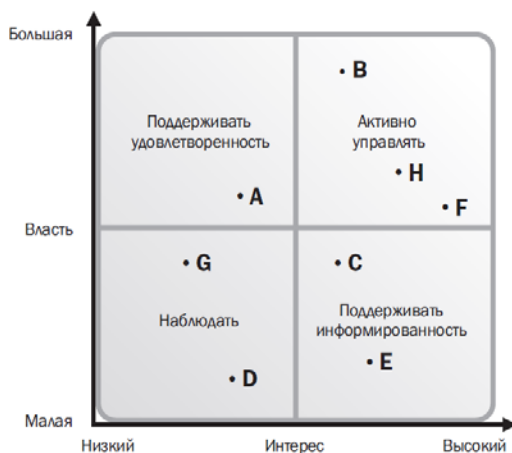


Рис. 4. Матрица власти/интересов

## Тема 7. Методы принятия управленческих решений

### Задание 1

Сопоставьте название метода разработки и принятия управленческих решений и его содержание (таблица 9).

Таблица 9

Методы разработки и принятия управленческих решений

Метод	Содержание метода
А. Метод синектики	1. Метод быстрого поиска решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой специалистов, и отбора лучшего решения, исходя из экспертных оценок. Основными особенностями метода являются анонимность, многоуровневость и заочность.
Б. Метод коллективного блокнота	2. Комплексный метод стимулирования творческой деятельности, использующий принципы и приёмы как мозгового штурма, так и метода аналогий и ассоциаций.
В. Метод морфологического анализа	3. Метод, ориентированный на поиск идей решения задачи в новых, неожиданных направлениях, предполагает отказ от традиционного взгляда на проблему путем преодоления существующего стереотипа.
Г. Метод контрольных вопросов	4. Метод, включающий приемы и методы содержательного и формализованного описания прогнозируемой ситуации и конкретные методы, и алгоритмы построения и исследования сценариев ее развития.
Д. Метод сценариев	5. Метод характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на рассматриваемом предприятии либо на других предприятиях отрасли.
Е. Метод Дельфи	6. Коллективный оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных.
Ж. Экспертный метод	7. Метод, основанный на подборе возможных решений для отдельных частей задачи и последующем систематизированном получении их сочетаний (комбинировании).

Метод	Содержание метода
З. Метод мозгового штурма	8. Формирование нового подхода к решению проблемы посредством перечня специальных вопросов.
И. Метод 635	9. Генерация возможных вариантов решения в течение длительного времени несколькими участниками с использованием блокнота
К. Метод инверсии	10. Метод, основанный на учете совокупного мнения специалистов в области решаемой проблемы
Л. Метод аналогий	11. Метод подразумевает следующую регламентацию работы экспертной команды: в группу входят 6 человек, каждый из которых в течение 5 мин должен выдвинуть три предложения по поводу некоторого аспекта решаемой задачи. Идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу. После того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи и все эксперты получили возможность высказаться, происходит обсуждение и оценка решений и выбор наиболее верного.

### Задание 2

Работая в группах, проанализируйте деятельность нефтеперерабатывающей компании (по выбору), выявите проблемы ее функционирования и разработайте управленческие решения, направленные на решение идентифицированных проблем.

## Тема 8. Идентификация и оценка рисков функционирования нефтеперерабатывающих компаний

### Задание 1

Проанализируйте деятельность нефтеперерабатывающей компании (по выбору). Выявите ключевые риски, с которыми она может столкнуться.

Проведите анализ 3 рисков методом галстук-бабочка.

### Задание 2

Рассматривается проект модернизации производственных мощностей нефтеперерабатывающего предприятия в целях повышения эффективности производства и увеличения выпуска товарной продукции. Расчетный период проекта – 10 лет.

Для реализации проекта необходимы следующие затраты (таблица 10):

- строительство зданий и сооружений, необходимых для модернизации производства - 2 000 107 тыс. руб.;
- приобретение, доставка и монтаж технологического оборудования - 2 391 454 тыс. руб.;
- увеличение оборотного капитала – 27 674 тыс. руб.

Таблица 10

Календарный график финансирования проекта, тыс. руб.

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	4 год	Итого
Инвестиции	141697	810000	2049510	1390354	4391561
Оборотный капитал	-	-	27674	-	27674
Всего	141697	810000	2077184	1431173	4419235

Реализация проекта позволит получить дополнительную выручку от реализации производимой продукции (таблица 11). Продажа продукции начинается на 4 год реализации проекта.

Таблица 11

Выручка по проекту, тыс. руб.

Показатель	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год
Выручка	1335698	3736374	3736374	3736374	3736374	3736374	3736374

Данные о себестоимости производства, коммерческих и управленческих расходах представлены в таблице 12.

Таблица 12

Себестоимость производства, тыс. руб.

Показатель	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год
Сырье	209843	839373	839373	839373	839373	839373	839373
Материалы технологические	26436	105746	105746	105746	105746	105746	105746
Амортизация	21364	85456	85456	85456	85456	85456	85456
Вспомогательные материалы	264	1056	1056	1056	1056	1056	1056
Энергоресурсы и ГСМ	44463	177852	177852	177852	177852	177852	177852
Заработная плата	4227	16910	16910	16910	16910	16910	16910
Страховые отчисления	1332	5327	5327	5327	5327	5327	5327



Продолжение таблицы 12

Показатель	4 год	5 год	6 год	7 год	8 год	9 год	10 год
Прочие расходы	13683	54730	54730	54730	54730	54730	54730
<b>Итого</b>	<b>321612</b>	<b>1286450</b>	<b>1286450</b>	<b>1286450</b>	<b>1286450</b>	<b>1286450</b>	<b>1286450</b>
<b>Коммерческие расходы</b>	<b>15697</b>	<b>62789</b>	<b>62789</b>	<b>62789</b>	<b>62789</b>	<b>62789</b>	<b>62789</b>
<b>Управленческие расходы</b>	<b>34632</b>	<b>138529</b>	<b>138529</b>	<b>138529</b>	<b>138529</b>	<b>138529</b>	<b>138529</b>

Рассчитайте величину чистого дисконтированного дохода по проекту. Проведите количественный анализ рисков. Для количественного анализа рисков проекта рекомендуется проведение анализа чувствительности (sensitivity analysis). В качестве варьируемых исходных переменных необходимо принять: выручку, капитальные затраты, эксплуатационные затраты.

## Рекомендательный библиографический список

1. Балашов, А.П. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.П. Балашов. - 2-е изд., перераб. и доп. — Электрон. дан. — М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 288 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=457946>. — Загл. с экрана.
2. Гуськов, Ю.В. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Ю.В. Гуськов. — Электрон. дан. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 263 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=762424>. — Загл. с экрана.
3. Егоршин, А.П., Основы менеджмента [Электронный ресурс]: Учебник/ Егоршин А.П., 3-е изд., доп. и перераб. — Электрон. дан. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 350 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=507285>. — Загл. с экрана.
4. Радюкова Я.Ю. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Электрон. дан. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 297 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=762423>. — Загл. с экрана.

## Содержание

Введение .....	3
Тема 1. Развитие теории и практики менеджмента .....	4
Тема 2. Организационно-правовые формы компаний.....	7
Тема 3. Анализ нефтеперерабатывающих компаний Российской Федерации .....	8
Тема 4. Миссия и цели организации .....	9
Тема 5. Организационная структура управления компании.....	11
Тема 5. Анализ внешней и внутренней среды.....	19
Тема 7. Методы принятия управленческих решений .....	22
Тема 8. Идентификация и оценка рисков функционирования нефтеперерабатывающих компаний .....	23
Рекомендательный библиографический список .....	26

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 15.03.02*

Сост.: *Т.А. Чвилева, Г.А. Стройков*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой  
организации и управления

Ответственный за выпуск *Т.А. Чвилева*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 28.06.2019. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 1,6. Усл.кр.-отт. 1,6. Уч.-изд.л. 1,4. Тираж 50 экз. Заказ 645. С 244.

Санкт-Петербургский горный университет  
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета  
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2