

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 23.03.01*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020**

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

Кафедра организации и управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 23.03.01*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020

УДК 658.5 (073)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *А.Ю. Никулина, Г.А. Стройков*. СПб, 2020. 42 с.

Методические указания к практическим занятиям позволяют студентам в рамках аудиторной работы выполнить задания по стратегическому и инновационному менеджменту; изучить предмет, задачи и содержание стратегического анализа коммерческих организаций; изучить приемы, методы и методику стратегического анализа; рассмотреть виды стратегического анализа коммерческих организаций, их особенности и содержание; изучить классификацию и принципы поиска резервов роста эффективности производства.

Предназначены для студентов бакалавриата направления 23.03.01 «Технология транспортных процессов», направленность (профиль) «Организация перевозок и управление на автомобильном транспорте».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент канд. экон. наук *Е.В. Ишкова* (ведущий экономист АО «Полиметалл Инжиниринг»)

ВВЕДЕНИЕ

Цель курса «Стратегический и инновационный менеджмент» – освоение теоретических и методических основ стратегического анализа коммерческих организаций необходимых для практической аналитической работы.

Задачи курса:

- изучить предмет, задачи и содержание стратегического анализа коммерческих организаций;
- уяснить понятийный аппарат, используемый в ходе экономического анализа;
- изучить приемы, методы и методику стратегического анализа;
- рассмотреть виды стратегического анализа коммерческих организаций, их особенности и содержание;
- изучить информационную базу стратегического анализа коммерческих организаций;
- изучить классификацию и принципы поиска резервов роста эффективности производства.

Основной целью выполнения студентами практических работ является закрепление и углубление знаний в области стратегического менеджмента. В учебно-методических материалах для проведения практических занятий представлены методики и порядок проведения практических занятий и обработки их результатов.

Для более углубленного изучения вопросов, затрагиваемых на лекционных занятиях и в учебном пособии, студентам предлагается ознакомиться с основной и дополнительной литературой по изучаемой дисциплине. Основная литература представлена учебниками авторства О.С. Виханского, С.А. Кононовой, А.Ю. Андрианова, А.Е. Череповицына. В данных учебных пособиях содержатся рекомендации по выполнению практических работ дисциплины «Стратегический и инновационный менеджмент» студентами экономических и технических специальностей, рассматриваются основные теоретические положения стратегического управления, его реализация, выработка и осуществление стратегий в ключевых сферах.

1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ситуация – это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, активных и пассивных действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и важных тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

Ситуационный анализ – оценка возможных изменений в деятельности коммерческой организации с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная организация повлиять практически не может.

Цель ситуационного анализа – определить стратегическую ситуацию для конкретной организации и ответить на следующие вопросы:

- хорошо ли работает используемая ныне стратегия;
- что является для организации сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами;
- может ли организация конкурировать по стоимости;
- насколько сильны конкурентные позиции организации;
- какие стратегические действия создают лицо организации?

Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.

Особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении сложных комплексных проблем, а также проблем, представляющих для организации особую важность.

Ситуационный анализ в общем виде включает пять ступеней.

1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия. Она включает обзор прошлой стратегической деятельности организации и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. Проведение SWOT-анализа. Оценка основных блоков стратегии – сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные

возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. Оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов (с использованием цепи действия / стоимость). Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. Оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы. Этот этап показывает, как расположена организация относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где организация сильна, а где слаба.

5. Определение стратегических подходов и проблем организации. Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации организации.

Существуют и альтернативные подходы, например, выделение следующих 7 этапов ситуационного анализа:

Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу или сбор информации.

Этап 2. Анализ информации.

Этап 3. Анализ ситуации.

Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации.

Этап 5. Оценка ситуации.

Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

В любом случае выбор методики исследования и последовательности действий осуществляется аналитиком и определяется конкретными целями и задачами исследования.

2. АНАЛИЗ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОМ СОСТАВЛЕНИЯ ПРОФИЛЯ СРЕДЫ

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (таблица 2.1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 - отсутствие влияния;

- направленности влияния по шкале: 1 – позитивная, 2 – умеренная, 3 – негативная.

Таблица 2.1

Профиль среды организации

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
1.				
2.				
3.				

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными

камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как уникальные возможности дают компании шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует различать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабые стороны требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны компании делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем другие организации.

4. Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Задание 1. Составить и проанализировать профиль внешней среды транспортной организации для макроокружения,

непосредственного окружения, а также профиль внутренней среды транспортной организации, используя таблицу 2.1.

**Пример выполнения задания. Анализ среды ООО
«Деловые линии» методом составления профиля среды**

Таблица 2.2

Профиль внешней среды организации (макросреда)

Факторы макросреды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
Экологический фактор: срыв в поставках из-за несоответствия транспортных средств экологическим стандартам	3	3	3	27
Международный фактор: уменьшение объемов перевозок в страны, которые ввели санкции	2	2	3	12
Социально-демографический фактор: повышение тарифов на грузоперевозки	3	3	1	9
Экономический фактор: увеличение числа перевозок по России как следствие программы импортозамещения	3	2	1	6
Политико-правовой фактор: введение дополнительного налога на проезд по транспортным магистралям	2	1	3	6

- Важность для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

- Влияние на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

- Направленность влияния по шкале: 1 – позитивная, 2 – умеренная, 3 – негативная.

Таким образом, наибольшее негативное влияние на организацию из макроокружения оказывает экологический фактор. Чтобы избежать срыва в поставках, необходимо четко соблюдать все экологические нормы, требования и стандарты в области транспортных систем. Но также необходимо помнить и об оставшихся, оказывающих наименьшее влияние факторах макросреды.

Таблица 2.3

Профиль внешней среды организации (непосредственное окружение)

Источники и факторы среды непосредственного окружения	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
Потребители: увеличение потребителей транспортной продукции за счет эффективности маркетинговой стратегии (PriceWaterHouseCooper, Инна тур, Орими трейд, АГРИКО)	3	3	1	9
Поставщики: программа кооперации и взаимодействия с поставщиками (Созвездие)	2	3	1	6
Конкуренты: реализация стратегии поглощения конкурентов (УТС логистик)	2	3	1	6

Продолжение табл. 2.3

Конкуренты: снижение производительности конкурентов и приобретение дополнительных конкурентных преимуществ за счет открытия дополнительных филиалов в регионах	2	3	1	6
Рынок рабочей силы: отсутствие кадрового дефицита	3	2	1	6
Рынок рабочей силы: текучесть кадров, которая может привести к уменьшению эффективности деятельности компании	3	3	3	27
Рынок рабочей силы: целевые программы подготовки кадров в университетах	2	2	1	4

Исходя из данной таблицы, наибольшее влияние на организацию из непосредственного окружения оказывает источник потребители и фактор этого источника: увеличение потребителей транспортной продукции за счет эффективности маркетинговой стратегии. Факторы данной таблицы практически все влияют на организацию положительно, и лишь текучесть кадров – отрицательно.

Таблица 2.4

Профиль внутренней среды организации

Факторы внутренней среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A \cdot B \cdot C$
Кадровые ресурсы (высокая квалификация персонала)	3	3	1	9
Имиджевые ресурсы (соответствие стандартам качества)	3	2	1	6
Финансовые ресурсы (финансовая устойчивость организации)	3	3	1	9
Технические ресурсы (зависимость от поставщиков)	2	2	3	12
Технологические ресурсы (современный технологический уровень обслуживания клиентов)	3	3	1	9
Пространственные ресурсы (наличие удобно расположенных собственных складов)	2	2	1	4
Информационные ресурсы (сложность во взаимодействии между складом и офисом)	2	3	3	18
Технические ресурсы (изношенный парк арендованных вагонов)	3	3	3	27

И, наконец, проанализировав таблицу профиля внутренней среды организации можно выявить самый главный, положительно влияющий на организацию внутренний фактор – кадровые ресурсы. Это особенно важно, как в целом для транспортной отрасли, так и непосредственно для компании ООО «Деловые линии», так как от квалификации персонала зависит эффективность работы предприятия.

3. ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОЦЕНКА

Выделяют различные факторы внутренней среды коммерческой организации и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные фирмы – это цели, структура, задачи, технология и люди.

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании «МакКинси». Американские исследователи Т. Питерея Р. Уотермен, проведя обследование 500 наиболее эффективных и преуспевающих американских и японских корпораций, в начале 1980-х гг. сделали ряд практических выводов о том, каким должно быть эффективное управление, разработав известную схему (рисунок 2.1). Обозначение 7С связано с тем, что по-английски названия семи слагаемых успеха начинаются с буквы s: structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы), shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми, ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, т.е. кадры).



Рис. 3.1. Семь факторов успеха компании «Маккинси»

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;

- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- маркетинг;

- организационная культура.

Срезы внутренней среды фирмы:

1. Кадровый срез охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

2. Организационный срез включает: организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

3. В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка.

4. Маркетинговый срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т.п.

4. SNW-ПОДХОД К АНАЛИЗУ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это уже упоминавшийся SWOT-анализ в части сильных и слабых сторон организации (SW-подход).

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как «кирпичики» для построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, - «ликвидировать как класс, который для данной организации является вредным и чуждым».

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S – Strength – сильная позиция (сторона), N – Neutral – нейтральная позиция, W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW-подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем: во-первых, при SNW-подходе все достоинства SW-подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная).

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Задание 2. Выявить факторы внутренней среды и провести анализ внутренних ресурсов SNW-подходом.

Пример выполнения задания. Факторы внутренней среды ООО «Деловые линии» и SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.

Перечислим выявленные факторы внутренней среды:

- 1) технические ресурсы;
- 2) технологические ресурсы;
- 3) кадровые ресурсы;
- 4) пространственные ресурсы;
- 5) информационные ресурсы;
- 6) финансовые ресурсы;
- 7) имиджевые ресурсы.

Таблица 4.1

**Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО «Деловые линии»
на период t-летней стратегии организации**

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Технико-технологические ресурсы			
1.1	Низкие затраты на содержание собственного парка		+	
1.2	Широкая база поставщиков		+	
1.3	Зависимость от поставщиков (индивидуальных предпринимателей)		+	
1.4	Изношенный парк арендованных вагонов			+
1.5	Собственный парк автомобилей любого типа	+		

Продолжение табл. 4.1

1.6	Современный технологический уровень обслуживания клиентов	+		
2	Кадровые ресурсы			
2.1	Высокая квалификация персонала	+		
2.2	Высокая текучесть кадров			+
3	Пространственные ресурсы			
3.1	Широкая сеть покрытия как в РФ, так и за рубежом	+		
3.2	Наличие удобно расположенных собственных складов		+	
4	Информационные ресурсы			
4.1	Эффективность информационного потока между сотрудниками офиса		+	
4.2	Сложность во взаимодействии между складом и офисом			+
4.3	Сложность программы Согех для новых сотрудников			+
4.4	Недоступность многих функций в Согех для сотрудников региональных офисов			+
4.5	Отставание информационного потока от материального			+
5	Финансовые ресурсы			
5.1	Финансовая устойчивость компании	+		
6	Имиджевые ресурсы			
6.1	Громкое имя, полученное во многом благодаря ребрендингу, проведенному 6 лет назад	+		
6.2	Соответствие стандартам качества		+	
6.3	Противоречивая репутация			+

5. ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ПРОБЛЕМ И МЕТОД ПАРЕТО

Для построения дерева проблем разберем теоретические сведения и общие положения построения такого дерева.

Дерево проблем – ключевой график, призванный облегчить процесс формирования задач на предприятии и поиск путей решения. Он позволяет определить весь спектр взаимосвязанных причин и последствий проблемы, практически полностью исключая влияние внешних субъективных факторов. Дерево проблем является одним из ключевых инструментов в системном анализе.

Составленное в результате качественно проведенного анализа дерево проблем должно выглядеть примерно так, как показано на рисунке 5.1. Здесь серым цветом обозначены причины («корень»), желтым – сама проблема («ствол»), и зеленым – следствия проблемы («крона» дерева). Стрелками показаны причинно-следственные связи. Если вы не нашли корней, то не сможете решить проблему. Если не нашли ствол, то, в сущности, так и не поняли, какая именно проблема стоит перед вами. Если у вашего «дерева» отсутствует крона – это говорит о том, что либо вы не сможете оценить эффект от проделанной работы (то есть проблема вроде бы решена, но кому нужно ее решение и что оно даст непонятно), либо у вас есть свои, не совсем ясные причины скрывать от окружающих критерии эффективности вашей деятельности.

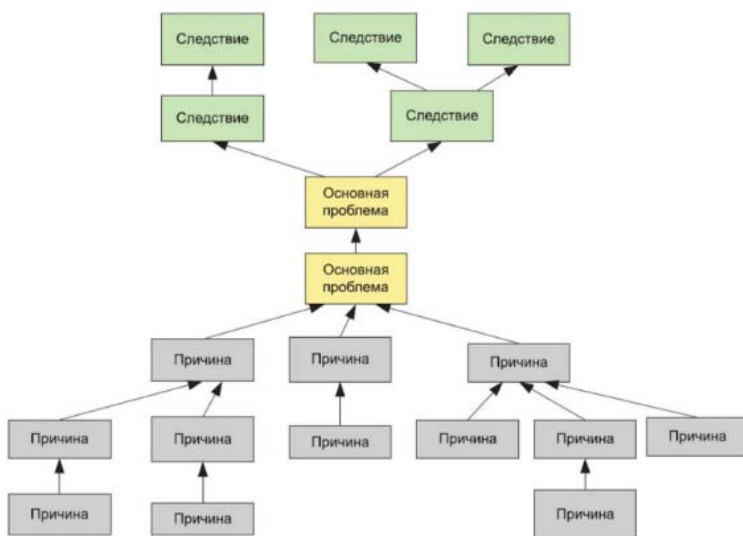


Рис. 5.1. Примерная структура «Дерева проблем»

ПАРЕТО, ВИЛЬФРЕДО (Pareto, Vilfredo) (1848–1923 гг.), итальянский экономист и социолог, представитель математической школы в экономике.

Закон Парето в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата».

Расположение данных на графике Парето помогает выделить «жизненно важное меньшинство» по сравнению с «незначительным большинством». Выбор категорий, помещение данных в таблицу и построение графика Парето помогает выбрать компонент проблем, решение которых наиболее важно.

Следствия закона Парето: Значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество — лишь единичные действия приводят к важным результатам. Большая часть усилий не даёт желаемых результатов. Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил;

большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высоко деструктивных сил.

Задание 3. Построить дерево проблем и график Парето исходя из следующей исходной ситуации.

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда, как руководителями отделов, так и самими сотрудниками.

В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе.

Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Примечание. В рамках задания рекомендуется выбрать транспортное предприятие и рассмотреть дерево проблем для него.

В ходе выполнения задания студентами должна быть изучена сложившаяся ситуация организации и по данной ситуации сформулирована проблема. Студенты должны построить дерево проблем, состоящее из «ствола» - непосредственно самой проблемы, «корней» - группы причин проблемы, разбитой на составляющие, и «кроны» - последствий для организации.

В результате работы должна быть рассмотрена методика выявления наиболее важных причин, которые повлияли на сложившуюся проблемную ситуацию и изучена сущность метода Парето, который гласит: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата», а также построен график Парето с предложениями конкретных управленческих решений для минимизации причин.

Пример выполнения задания

В данной ситуации проблемой является текучесть персонала в отдельных производственных подразделениях.

На рисунке 5.2 приведено дерево проблемы текучести персонала в данной строительной организации.

«Ствол» дерева – проблема: текучесть персонала.

«Корень» дерева – непосредственно сами причины, влияющие на создавшуюся проблемную ситуацию. Из них можно выделить следующие группы:

1) недовольство условиями труда (плохие климатические условия, многосменный график, излишек ручного труда, переработка, недостаток или вовсе отсутствие оборудования, при строительстве в области траты времени на дорогу, некачественная и изношенная спецодежда для рабочих).

2) недовольство условиями стимулирования труда (неудовлетворительное состояние дополнительных вознаграждений, отсутствие премий и надбавок за тяжелые условия труда, разница между обещанным вознаграждением при устройстве и реально полученным, непрозрачность начисления и выплаты зарплаты).

3) неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя (проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходы на работу без уважительных причин, неспособность работать в коллективе, медленная работа, отставание от графиков).

4) конфликтные ситуации в коллективе (плохой психологический климат в коллективе, неприязненные взаимоотношения с коллегами, конфликт ввиду недостатка или искажения информации).

5) неудовлетворенность руководством (личная неприязнь к руководителю, несогласие с методами управления, плохая

коммуникация между работниками и руководством, деспотичность руководства).

б) некачественный подбор персонала (заполнение вакансии в слишком быстром порядке, неполучение полной информации о работе и неоправданные ожидания, нечеткие критерии отбора и оценки кандидатов, неквалифицированные специалисты по подбору персонала).

«Крона» дерева – следствия проблемы, среди которых: ухудшение имиджа компании среди конкурентов, расходы на обучение вновь принятых работников, возрастание и постоянное перераспределение нагрузки на оставшихся рабочих, повышенная занятость специалистов IT-поддержки и кадровых работников приемами-увольнениями, низкий результат экономической деятельности компании: вследствие постоянной текучести происходит невыполнение месячных и квартальных норм, длительная обработка информации, потеря выгодных предложений и контрактов, высказывание партнерами недовольства и нестабильности в кадровом составе предприятия, судебные расходы в случаях несоблюдения законодательства рабочими. В общем случае следствия текучести можно разделить на финансовые потери и организационные отрицательные стороны.

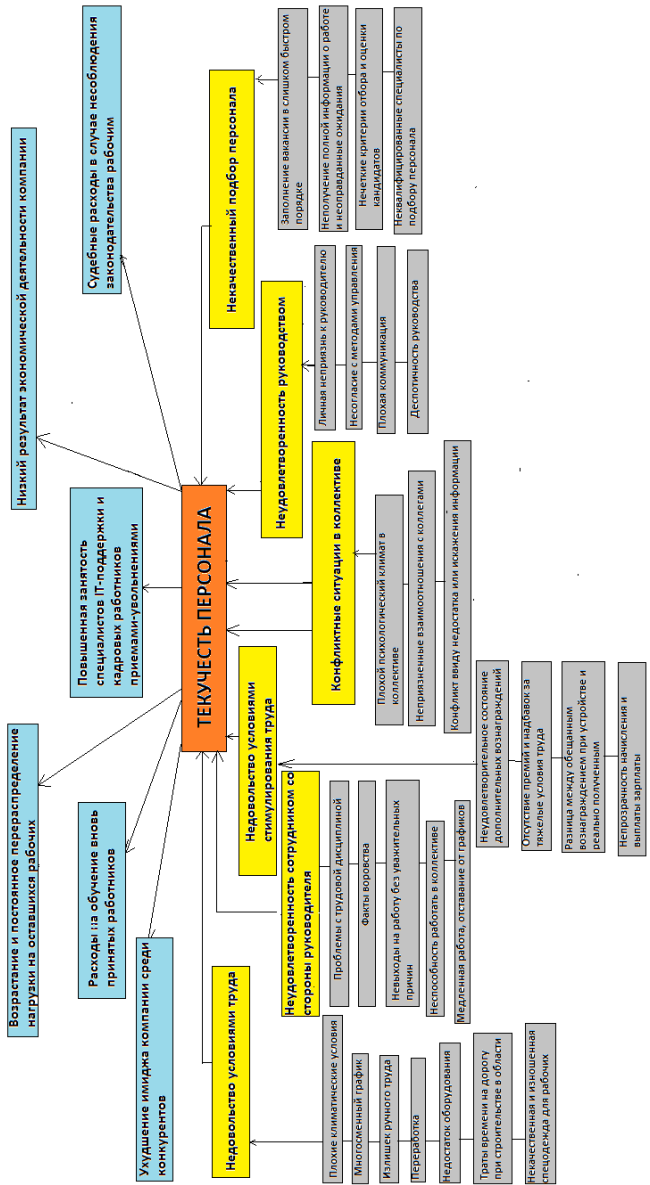


Рис. 5.2. Дерево проблем для строительной организации

Рассмотрим еще раз наименование шести выделенных групп проблем для построения диаграммы Парето: недовольство условиями труда, недовольство условиями стимулирования труда, неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя, конфликтные ситуации в коллективе, неудовлетворенность руководством, некачественный подбор персонала.

В таблице 5.1 представлены условные случаи отказа основных рабочих на стройке по выделенным группам причин. График Парето представлен на рисунке 5.3.

Отсечем на графике те причины, по которым было 80 % увольнений: недовольство условиями труда, недовольство условиями стимулирования труда и некачественный подбор персонала.

Таблица 5.1

Распределение случаев отказа по группам причин

№	Наименование группы причин	Количество отказов	Количество отказов накопленным итогом	Накопленные проценты
1	Недовольство условиями труда	18	18	36%
2	Недовольство условиями стимулирования труда	11	29	58%
3	Некачественный подбор персонала	7	36	72%
4	Неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя	6	42	84%
5	Неудовлетворенность руководством	5	47	94%
6	Конфликтные ситуации в коллективе	3	50	100%
Всего		50		

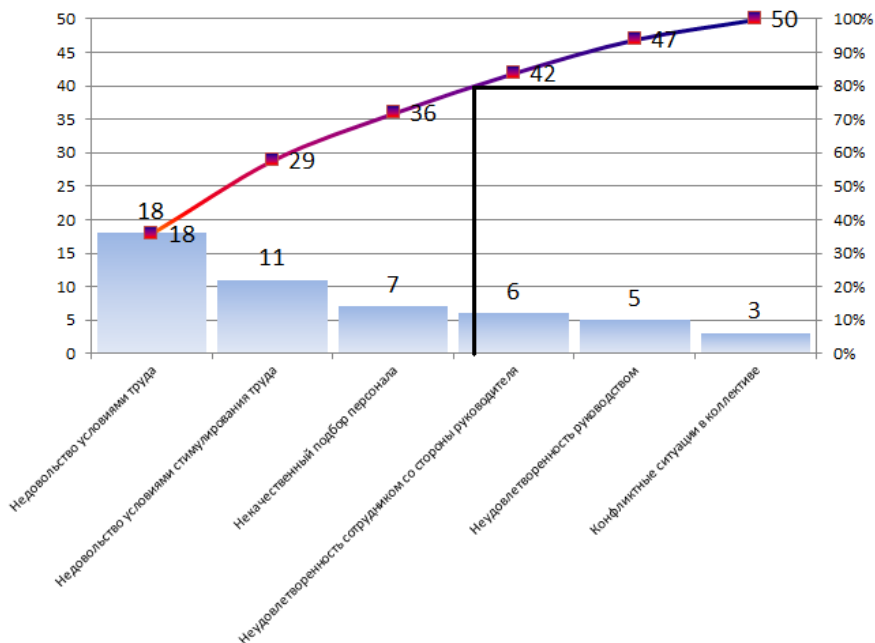


Рис. 5.3. График Парето

Сформулируем управленческие решения для устранения наиболее актуальных причин текучести кадров, перечисленных выше исходя из графика.

Первая группа причин – недовольство условиями труда, к которым можно отнести плохие климатические условия, многосменный график, излишек ручного труда, переработка, недостаток или вовсе отсутствие оборудования, при строительстве в области траты времени на дорогу, некачественная и изношенная спецодежда для рабочих.

Управленческие решения для данной группы:

1) Выдача обновленной качественной рабочей спецодежды, спецобуви и средств индивидуальной защиты с фирменной символикой, а также формирование склада с запасом рабочей одежды в случае износа сотрудниками старой. Данная одежда

должна быть прочна и изготовлена с учетом защиты от суровых климатических условий на открытом воздухе, с которыми приходится сталкиваться рабочим при строительстве.

2) Проведение исследований и опросов среди рабочих на степень удовлетворенности своей работой и условиями труда и создание более гибкого графика работы с учетом пожеланий рабочих (мониторинг желаний сотрудников).

3) Закупка автоматизированного и качественного оборудования, с целью уменьшения ручного труда, замена морально устаревшей техники.

4) Замена системы отопления в помещениях, которые не отвечают в холодное время года санитарным нормам и правилам.

5) Корректировка рабочего времени с учетом трат на дорогу, обеспечение временным жильем на период строительства в области вблизи строительного объекта. Например, вагончики для временного размещения персонала на строительных и промышленных объектах.

6) Проведение иных мероприятий, которые в общем позволят обеспечить комфортные условия труда для рабочих.

Вторая группа причин, на которую нужно обратить внимание – недовольство условиями стимулирования труда, к которой отнесены неудовлетворительное состояние дополнительных вознаграждений, отсутствие премий и надбавок за тяжелые условия труда, разница между обещанным вознаграждением при устройстве и реально полученным, непрозрачность начисления и выплаты зарплаты.

Управленческие решения для данной группы:

1) Повышение ставок и базовых ежемесячных вознаграждений при пересмотре системы оплаты труда и выявления ее неудовлетворительного состояния.

2) Разработка системы поощрения, учитывая премиальные составляющие и надбавки за тяжелые условия труда, а также компенсаций, материальной помощи сотрудникам, например, в случае смерти или болезни ближайших родственников.

3) Пересмотр нормативов труда и выявление участков работы, где получается переплата, которая не соответствует трудозатратам и выполненной работе.

4) Приведение места и сроков выплаты заработной платы в точное требование с трудовым кодексом Российской Федерации, а также разработка мероприятий по приведению размера зарплаты к «прозрачности».

5) Обеспечение рабочих путевками в санатории и детские лагеря, а также новогодними подарками.

6) Приведение в соответствие обещанного вознаграждения при трудоустройстве с фактическим, четко прописанным в условиях договора.

И, наконец, третьей группой причин является некачественный подбор персонала: заполнение вакансии в слишком быстром порядке, неполучение полной информации о работе и неоправданные ожидания, нечеткие критерии отбора и оценки кандидатов, неквалифицированные специалисты по подбору персонала.

Управленческие решения для данной группы:

1) Разработка и утверждение четких должностных инструкций, положений о структурных единицах, критериев отбора и оценки кандидатов, надежных методов оценки кандидатов.

2) Найм квалифицированных специалистов по отбору и оценке персонала, требовательное отношение к ним и контроль за ними.

3) Создание полной информированности сторон. Обеспечение соискателей максимальной информацией о работе и работодателе на стадии подбора.

4) Отсутствие спешки при подборе персонала.

5) Применение иных необходимых мер подбора персонала для выявления профессиональных качеств будущего рабочего.

Таким образом, выявление причин увольнения каждого рабочего и ведение статистики групп причин является очень важным в управлении и минимизации текучести персонала. Если на предприятии соблюдается следование всем необходимым стратегиям, проявляется подлинное беспокойство о благополучии

работников, а также соблюдаются и предпринимаются необходимые, четкие и правильные управленческие решения в случае каких-либо отклонений, то текучесть кадров будет на самом низком уровне.

6. АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ КОНФЕРЕНЦИИ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Задание: Составить алгоритм проведения и организации конференции в транспортной компании исходя из нижеизложенных рекомендаций.

Проведение и организация конференции в компании является очень важной, трудоемкой и актуальной задачей. И поэтому алгоритм проведения необходим в любой организации. В работе должны быть подробно отражены все моменты подготовки к проведению конференции, а именно: приказ на проведение, смета, информационное письмо, сайт конференции, состав участников, логистика, встреча участников, расселение, организация помещения, вид рассадки, программа мероприятия, пакет участника, волонтеры, доклады, аппаратура, переводчики, реклама и работа со СМИ, пресс-конференция, написание пресс-релиза, привлечение спонсоров, индивидуальные предпочтения, культурная программа и вопросы регистрации.

В общем случае проведение и организация конференции состоит из следующих этапов: этап планирования конференции, организационный этап, информационный этап и непосредственно проведение самой конференции.

- Составление плана мероприятия

Конференция будет посвящена поиску новых научных направлений и решению конкретных вопросов в определенных областях науки.

Конференция – это организационная форма научной деятельности, во время которой происходит сбор ученых для того,

чтобы глубоко обсудить вопросы, посвященные какой-либо четко определенной проблематике.

- Составление приказа на проведение конференции

ПРИКАЗ

О проведении Всероссийской научной конференции «Актуальные и приоритетные вопросы науки и техники в области транспорта» совместно с совещанием главных ученых страны.

В целях развития научно-исследовательского потенциала сотрудников компании при решении актуальных задач подготовки научных кадров

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Провести 05-07 апреля 2018 г. Всероссийскую научную конференцию «Актуальные и приоритетные вопросы науки и техники».

2. Для организации и проведения конференции утвердить Организационный комитет в составе:

Председатель

ФИО, должность с указанием принадлежности к подразделению

Зам. Председателя

ФИО, должность с указанием принадлежности к подразделению

Члены оргкомитета

ФИО, должность с указанием принадлежности к подразделению

3. Утвердить технический секретариат в составе:

Руководитель секретариата

ФИО, должность

Члены секретариата

ФИО, должность

4. Утвердить председателей секции в составе:

Секция №1: ФИО, должность

Секция №2: ФИО, должность

Секция №3: ФИО, должность

5. Доклады для публикации представить на сайт компании и электронную почту до 04.03.2018 включительно.

6. Разослать информационное сообщение и программу конференции ответственному руководителю комиссии по подготовке материалов.

7. Подготовить техническое обеспечение оборудования и аудитории для работы руководителю комиссии по техническому обеспечению.

8. В срок до 31 марта 2018 года сформировать содержание сборника статей и осуществить редактирование ответственному редактору.

9. В срок до 3 апреля 2018 года выполнить компьютерную верстку и подготовить электронную версию сборника статей техническому редактору.

10. Организовать регистрацию участников ответственным регистрационной комиссии.

11. Председателям секций провести заседание секций и по результатам предложить формирование решений конференции.

12. Осуществить издание сборника статей директором издательского центра.

13. Обеспечить рассылку сборника статей иногородним участникам руководителем технического секретариата.

14. Обеспечить информирование СМИ о конференции редактором газеты компании, информацию о проведении конференции разместить на сайте компании и <http://www.konferencii.ru>.

15. Итоги и решения конференции предоставить в отдел научно-технической информации.

16. Контроль за исполнением возложить на руководителя, курирующего данное мероприятие.

- Составление сметы на проведение конференции

Сметой будет заниматься финансовая комиссия.

Постоянные затраты: Web-дизайн, секретариат конференции, рассылка приглашений на мероприятие по базе участников,

командировочные расходы, on-site обслуживание, PR-кампания мероприятия, организация пресс-конференции.

Аренда залов: площадь под зону регистрации, под выставку и непосредственно зал.

Оборудование залов: экран, проектор, компьютер, звукоусилительная система с микрофонами, трафик, система синхронного перевода, микрофоны (радио и шнуровой), организация интернет-трансляции, постерные доски, плазменные панели.

Техническое обслуживание оборудования: техники, видеоинженер, сетевые операторы, монтаж-демонтаж зала.

Оформление и полиграфия: печать программ, сборника, плакаты, банеры, аренда указателей, услуги фотографа.

Питание: вода в залы, кофе-брейк.

Транспорт, экскурсии: встречи и проводы в аэропорту, аренда автобусов, экскурсия, включая услуги гида.

Прочие расходы: оплата гостиниц, возмещение транспортных расходов, концертная программа, привлечение спонсоров.

Переменные затраты: портфель участника (портфель с логотипом, блокнот с символикой, авторучки с символикой, сувениры), бэйдж участника, питание (кофе-брейки, обед экскурсия, фуршет, банкет).

- Составление информационного письма

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

Всероссийская научная конференция «Актуальные и приоритетные вопросы науки и техники»

Информация о конференции, включая даты приема тезисов, вопросы, которые будут рассматриваться на конференции, информация об участии группы ученых.

Регистрация с адресами сайтов.

Стоимость участия.

Порядок подачи тезисов: сроки, адрес сайта.

Организация работы: заезд в гостиницу, экскурсия, проведение конференции, отъезд, место проведения.

Проживание: услуги бронирования гостиницы и вся подробная информация у жилищной комиссии, командировочные удостоверения.

Контактная информация: e-mail адрес и контактные телефоны оргкомитета, программного комитета.

Важные даты.

Подробная информация: спонсоры, участники конференции, программа и форма выступлений, условия проживания в гостиницах на сайте конференции.

- Оформление сайта конференции

Полное информирование на сайте, возможность уплаты взносов через интернет, реклама, информация о спонсорах и партнерах, заполнения анкет участников конференции, регистрация. Формирование вкладок каталога событий, архива, справок, рассылок, информеров, научных изданий. А также:

- научные направления;
- рабочие языки;
- формы участия (слушатель, докладчик, публикация статьи);
- категория участников;
- программа конференции.

- Формирование состава участников

Категории участников: научный-педагогический состав вузов-партнеров компании, научно-технические работники предприятий, представители ведущих промышленных предприятий инжиниринговых компаний.

- Встреча, расселение и организация питания и досуга участников

Логистикой будет заниматься транспортная комиссия, расселением – жилищная комиссия, организацией питания – комиссия по организации питания.

Для организации конференции необходимо заняться сбором участников из разных регионов в одном городе, бронированием отелей, доставкой людей из аэропорта в гостиницу, организацией питания и досуга участников, отправкой участников после окончания конференции обратно.

Для этого необходимо оформить авиабилеты для всех участников конференции, организовать получение электронных билетов по почте участникам, организовать трансфер участников от аэропорта до отеля, встречу водителя с табличкой пассажиров в аэропорту и доставка участников в отель. Исходя из запросов участников бронь отелей необходимого класса, местонахождения, дополнительных услуг. Расселение участников возможно в том же комплексе, где находится аренда залов для проведения конференции.

- Организация помещения для конференции

С финансовой стороны желательно проведение конференции на территории учреждения организатора, чтобы не было дополнительных расходов на аренду залов. Однако при аренде помещений можно воспользоваться конференц-залами, комплексами необходимых уровней и классов, где, как и говорилось выше, возможно расселение участников.

- Выбор вида рассадки участников

Для рассадки можно привлечь event-менеджеров. Можно воспользоваться следующими схемами: схема «театр» (рисунок 6.1), схема «лекция» (рисунок 6.2), схема «конференция» (рисунок 6.3), схема «U-образная» (рисунок 6.4).



Рис. 6.1. Схема «Театр»



Рис. 6.2. Схема «Лекция»



Рис. 6.3. Схема «Конференция»



Рис. 6.4. Схема «U-образная»

- Составление программы мероприятия

Составлением занимается программный комитет.

Первый день:

1. Регистрация участников конференции
2. Пленарное заседание
 - 2.1. Открытие конференции (выступление приглашенных ученых)
3. Кофе-брейк
4. Секционные заседания
 - 4.1. Секция 1, Секция 2, ..., Секция n
 - 4.2. Круглый стол ученых
5. Обед
6. Секционные заседания
 - 6.1. Секция 1, Секция 2, ..., Секция n
 - 6.2. Круглый стол ученых

Второй день:

1. Секционные заседания
 - 1.1. Секция 1, Секция 2, ..., Секция n
2. Кофе-брейк
3. Экскурсия
4. Обед
5. Пленарное заседание
 - 5.1. Закрытие конференции (подведение итогов).

- Формирование пакета участника

Базовый пакет участника будет в себя включать брошюры конференции, блокноты с фирменной эмблемой, авторучки с символикой, наклейки, листовки от партнеров. Далее подключаются спонсоры, именно на их стендах участники могут взять для себя сувениры и промоматериалы.

- Привлечение волонтеров

Привлеченными волонтерами могут являться студенты вузов-партнеров. Волонтерство поможет провести конференцию на высшем уровне: гости будут встречены, рассажены, накормлены,

получат необходимые материалы, успешно будут зарегистрированы, сориентированы на площадке.

- Организация информации о докладах

Число сообщений и пленарных докладов в пределах секций не должно быть внушительным, так как из-за их обилия они не запомнятся. Близкие доклады по теме в пределах секции необходимо ставить рядом, чтобы участники могли оценить преимущества результатов в докладах. Самыми интересными должны быть первое и последнее выступления, потому что по практике они запоминаются лучше. Форма докладов будет и устная, и пленарная, и стендовая.

- Выбор аппаратуры

Необходимая аппаратура для проведения конференции: экран, проектор, компьютер, звукоусилительная система с микрофонами, трафик, система синхронного перевода, микрофоны (радио и шнуровой), организация интернет-трансляции, постерные доски, плазменные панели.

- Привлечение переводчиков

Международные конференции не обойдутся без привлечения штата переводчиков. Переводчики помогут организовать грамотную коммуникацию между представителями организаций-участниц конференции.

- Реклама и работа со СМИ

- Проведение пресс-конференции и брифинга

В пресс-конференции обязательно участие руководства и людей, которые максимально компетентны в вопросе, который освещается на пресс-конференции. Пресс-конференция проводится для привлечения внимания общественности к решению проблем конференции. Пресс-конференция проходит с представителями СМИ. Приглашение может быть разослано избирательно в нужные СМИ.

- Написание пресс-релиза о проведении конференции
Пример пресс-релиза приведен на рисунке 6.5.

Пресс-релиз о проведении Международной научно-технической конференции «Наука будущего»

17-20 сентября 2014 года в г. Санкт-Петербург Министерство образования и науки Российской Федерации проводит первую международную научно-техническую конференцию «Наука будущего».

В рамках работы конференции будут освещены опыт и результаты научных исследований, проводимых под руководством ведущих мировых ученых в российских вузах и научных организациях.

Конференция станет своеобразной площадкой налаживания информационного обмена научного сообщества, развития международного сотрудничества, интеграции России в мировую научную среду. Ведущие ученые поделятся опытом исследований, проводимых при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации, а также расскажут о результатах своих работ.

В конференции примут участие, в том числе, ведущие ученые, реализующие проекты в рамках Постановления Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования».

Свое участие в мероприятии уже подтвердили более 100 российских и зарубежных ведущих ученых, в том числе лауреаты Нобелевской премии и премии Филдса.

В рамках конференции планируются проведение пленарных заседаний, работы по тематическим секциям, стендовые доклады, а также чтение ведущими учеными научно-популярных лекций в вузах и специализированных школах Санкт-Петербурга. Предусмотрена культурная программа.

Работа на конференции будет проводиться по следующим секциям:

1. Науки о жизни
2. Математика
3. Компьютерные технологии

Рис. 6.5.1 Пример пресс-релиза - начало

4. Механика. Машиностроение. Энергетика
5. Физика. Нанотехнологии. Технологии материалов. Космос
6. Науки о Земле
7. Химия
8. Гуманитарные науки

В рамках мероприятия пройдет всероссийская молодежная научно-техническая конференция и выставка инновационных проектов молодых ученых, участвующих в научных исследованиях, проводимых под руководством ведущих мировых ученых. Участники смогут представить свои разработки на выставке инновационных проектов, выступить с докладами на тематической или постерной сессии, принять участие в научных семинарах, послушать лекции ведущих мировых ученых, ознакомиться с лидирующими лабораториями, созданными в Санкт-Петербурге в рамках реализации постановления № 220, пообщаться с мировыми экспертами, представителями органов государственной власти.

По итогам проведения конференции предусмотрена публикация сборника тезисов докладов в изданиях, индексируемых в российских и международных научных базах данных.

На официальном сайте конференции «Наука будущего»: <http://p220conf.ru/> размещена информация о Программном комитете конференции, участниках, проекте программы, а также предусмотрена возможность регистрации участников, включая обеспечение визовой поддержкой, и организован сбор тезисов докладов.

Рис. 6.5.2 Пример пресс-релиза - продолжение

- Привлечение спонсоров

Для отыскания возможных спонсоров необходим анализ источников интернета и сайтов других конференций. Необходимо помнить, что спонсорные организации помогают лишь на конкурсной основе. И потому идея проведения мероприятия должна быть четко обоснована с указанием значимости для спонсора, собственной состоятельности в организационных вопросах, а также необходимости проведения конференции именно в данное время.

- Учет индивидуальных предпочтений участников в плане заселения, логистики, перевозки, непосредственного проведения конференции.

- Формирование культурной программы

Сюда можно отнести экскурсии по достопримечательностям города, конкурсы, выступления. Необходимо указание в программе мероприятия даты, времени экскурсии, места встречи, стоимости (при необходимости). За дополнительной информацией можно обратиться к специалисту по культурной программе по его контактному адресу и телефону. Возможность оплаты платных экскурсий и мероприятий будет непосредственно во время регистрации участника конференции и в последующие дни конференции. Также возможна культурная программа по вечернему городу или концерт непосредственно после завершения и итогов конференции.

- Вопросы регистрации участников

Самый удобный способ регистрации непосредственно на сайте, также повторная регистрация и получение бэйджа участника на стойке регистрации. Пример формы представлен на рисунке 6.6.

Регистрация участников конференции

Информация об участнике:

ФИО *

Организация *

Дата рождения (дд.мм.гггг)

 (дд.мм.гггг)

Должность *

Ученая степень *

 ▼ Другая

Страна *

Город *

Рабочий адрес *

Телефон *

E-mail *

Доп. сведения об участнике

Пароль * (от 6 до 10 символов)

Информация о докладах:

Авторы доклада

Название доклада *

Вид доклада

Устный Стендовый

Примечания к докладу

Рис. 6.6. Электронная форма регистрации участника конференции

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Арутюнова Д.В.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
2. *Виханский О.С.* Менеджмент: учебник для вузов по направлению подготовки "Экономика" и спец. "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд., стер. М.: Магистр; М.: ИНФРА-М, 2010. 575 с.: ил.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
4. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический менеджмент. Конспект лекций / Г.Я. Гольдштейн. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.
5. *Гунин В.К.* Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия / В.К. Гунин, Д.В. Лестев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. №12. 2014. С. 43-47.
6. *Исмагилова Г.В.* Инновационный менеджмент: учебное пособие / Г.В. Исмагилова, О.Г. Щемерова, Н.Р. Кельчевская. Екатеринбург: УрФУ, 2012. 175 с.
7. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон. М.: Дело, 2009. 702 с.
8. *Хотяшева О.М.* Инновационный маркетинг в малых и средних фирмах. Краткий курс для магистерской подготовки: учебное пособие, Московский государственный институт международных отношений (МГИМО-Университет) / О.М. Хотяшева. М.: Проспект, 2010. 239 с.
9. Менеджмент. Кейс-метод : метод. указания к практ. работам / Владим. гос. ун-т ; сост.: А.Ю. Андрианов, О.Л. Гойхер. Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2006. 60 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Ситуационный анализ.....	4
2. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды.....	6
3. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка.....	12
4. Snw-подход к анализу внутренних ресурсов.....	14
5. Построение дерева проблем и метод парето	17
6. Алгоритм проведения и организации конференции в транспортной компании.....	27
Библиографический список	41

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к практическим занятиям
для студентов бакалавриата направления 23.03.01*

Сост.: *А.Ю. Никулина, Г.А. Стройков*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
организации и управления

Ответственный за выпуск *А.Ю. Никулина*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 30.10.2020. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 2,4. Усл.кр.-отт. 2,4. Уч.-изд.л. 2,1. Тираж 75 экз. Заказ 803.

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