

# **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2021**

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

Кафедра экономики, организации и управления

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2021

УДК 658.5 (073)

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:** Методические указания к практическим занятиям / Санкт-Петербургский горный университет. Сост.: *Т.В. Пономаренко, А.Ю. Никулина, Д.М. Дмитриева*. СПб, 2021. 45 с.

Методические указания к практическим занятиям студентов необходимы для отработки практических навыков в области менеджмента, более глубокой и всесторонней проработки теоретического материала по дисциплине «Теория менеджмента».

Предназначены для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент» профилей подготовки «Управление проектами», «Производственный менеджмент».

Научный редактор проф. *А.Е. Череповицын*

Рецензент к.э.н. *А.С. Мяжков* («КопиКанц»)

© Санкт-Петербургский  
горный университет, 2021

## **ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Методические указания к практическим занятиям  
для студентов бакалавриата направления 38.03.02*

Сост. *Т.В. Пономаренко, А.Ю. Никулина, Д.М. Дмитриева*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой  
экономики, организации и управления

Ответственный за выпуск *Т.В. Пономаренко*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 01.06.2021. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 2,6. Усл.кр.-отт. 2,6. Уч.-изд.л. 2,3. Тираж 75 экз. Заказ 502.

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

## ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины - усвоение основных понятий, приобретение знаний в области единых теоретико-методологических основ менеджмента, а также подготовка к изучению функциональных областей менеджмента.

Основными задачами дисциплины «Теория менеджмента» являются:

- Иметь представление об эволюционном развитии менеджмента и его становлении как науки;
- Изучить теоретические основы современного менеджмента в соответствии с его основными функциональными направлениями;
- Знать организационные, экономические и социально-психологические методы управления в организации;
- Знать специфику горных компаний как субъектов менеджмента;
- Владеть основными инструментами менеджмента применительно к компаниям минерально-сырьевого комплекса;
- Иметь представление о теории организации и современных организационных структурах управления;
- Освоить основные теории мотивации и подходы к управлению человеческими ресурсами в организации;
- Изучить корпоративные основы управления;
- Определить основные направления совершенствования менеджмента организации.

## ПРОГРАММА КУРСА

Раздел 1. Введение в науку и эволюция менеджмента

Раздел 2. Организационные основы менеджмента

Раздел 3. Социальные и психологические основы менеджмента

Раздел 4. Социальная ответственность менеджмента

Раздел 5. Оценка эффективности менеджмента

Раздел 6. Корпоративное управление и основы стратегического менеджмента

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ДЕЛОВЫЕ СИТУАЦИИ

С целью закрепления теоретических знаний предусматривается выполнение студентами заданий по основным разделам дисциплины, направленные на усвоение основных определений, практическое применение различных методов менеджмента, а также развитие управленческих навыков.

### РАЗДЕЛ 1. ВВЕДЕНИЕ В НАУКУ И ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

**Задание 1** *Деловая игра «Личность успешного менеджера».*

Деловая игра проводится на основе подготовленных студентами докладов про личность успешного менеджера. (в качестве примера можно взять Коносукэ Мацусита, Ингвара Кампрада, Уоррена Баффета, Лоуренса Эллисона, Николая Левицкого, Алексея Мордашева, Алексея Миллера или любого другого успешного менеджера на усмотрение студента). На основании полученной информации студентами анализируются факты биографии и личные качества успешных менеджеров, проводится сравнительная характеристика и дискуссия.

## **Задание 2**

Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.

## **Задание 3**

Перечень качеств, которыми должен обладать современный менеджер, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальный хозяйственный результат.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и другим, развитые чувства ответственности и долга.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокие знания человеческой психологии, способов контактов с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между работниками, объективная оценка результатов деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать современный руководитель?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

#### **Задание 4**

Студентам необходимо самостоятельно сформулировать не менее 15 качеств, которыми необходимо обладать успешному менеджеру.

#### **Задание 5**

На основе теории, представленной в лекциях, студентами проводится дискуссия по вопросам отличия каждой революции и ее итогам для развития менеджмента.

#### **Задание 6**

Студентам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента
2. Создать такую теорию невозможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

*Ответьте на следующий вопрос.*

Какую точку зрения Вы считаете правильной?

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

### 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Задание 7

Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
- Торговый отдел, главный товаровед;
- Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
- Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,

Определить тип организационной структуры управления.

Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

#### Задание 8

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Пфайцер»;
- Отдел химических продуктов;
- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.

- проекты: Проект «Продукт 1», Проект «Здоровье», Проект «Эковитамин»

Определите тип организационной структуры управления.

Определите уровни управления в данной организации.



## **Задание 9**

Составьте организационную структуру Горного университета. Ответьте на вопросы:

1. В каком отделе студент может получить бейдж?
2. В ведении какого проректора находится библиотека?
3. Сколько выпускающих факультетов в университете?
4. К какому отделу относится Горный музей? Церковь?
5. В какой отдел может обратиться студент для получения справки о том, что он является обучающимся?
6. В ведении какого проректора находится Ваша выпускающая кафедра?
7. Какое структурное подразделение осуществляет подготовку методических указаний для студентов? А какое – их печать? В ведении каких проректоров каждое из подразделений?
8. Персонал по уборке территории и помещений Университета подчиняется проректору...?
9. К какому подразделению относятся охранники, работающие на проходных Университета? В общежитиях?
10. В случае необходимости поменять общежитие, на чье имя необходимо составить служебную записку? А в случае, если необходимо заменить поломанную кровать в комнате общежития?

## **Задание 10**

Составить организационную структуру энергетической компании:

- Заместитель генерального директора по экономике
- Генеральный директор
- Заместитель генерального директора по безопасности
- Заместитель генерального директора по реализации и развитию услуг
- Первый заместитель генерального директора - главный инженер
- Заместитель генерального директора по правовому и корпоративному управлению

Главный бухгалтер- начальник департамента бухгалтерского и налогового учета и отчетности

Департамент экономики

Директор по финансам

Департамент тарифообразования

Казначейство

Департамент финансов

Директор по экономике

Департамент бухгалтерского и налогового учета и отчетности

Департамент внутреннего аудита и контроля

Директор по технологическому присоединению

Департамент перспективного развития

Департамент реализации услуг по передаче электроэнергии

Департамент технологического присоединения по СПб Департамент технологического присоединения по ЛО

Департамент отчетности и технологического присоединения

Департамент по инвестиционному планированию

Аналитическое управление

Директор филиала «Дирекция строящихся объектов»

Департамент управления собственностью

Департамент управления делами

Департамент безопасности

Отдел защиты государственной тайны

Отдел мобилизационной подготовки и гражданской обороны

Департамент корпоративных и технологических АСУ

Департамент по корпоративному управлению

Департамент по связям с общественностью и взаимодействию с органами власти

Директор по капитальному строительству

Департамент строительства и реконструкции сетей по СПб

Планово-технический департамент

Департамент управления персоналом и организационного проектирования

Заместитель генерального директора по контрольной деятельности

Департамент производственной безопасности и производственного контроля

Заместитель главного инженера по оперативно- технологическому и ситуационному управлению

Заместитель главного инженера по эксплуатации

Департамент технического обслуживания и ремонтов

Заместитель главного инженера по производственной безопасности и производственному контролю – начальник департамента

Департамент оперативно- технологического и ситуационного управления

Служба менеджмента качества

Департамент технологического развития и инноваций

Производственно - технический департамент

Директор филиала «Кингисеппские электрические сети»

Директор филиала «Кабельная сеть»

Директор филиала «Гатчинские электрические сети»

Директор филиала «Выборгские электрические сети»

Директор филиала «Новоладожские электрические сети»

Директор филиала «Пригородные электрические сети»

Директор филиала «Санкт- Петербургские высоковольтные электрические сети»

Директор филиала «Тихвинские электрические сети»

Директор филиала «Энергоучет»

Заместитель главного инженера по технологическому развитию и инновациям

Служба технического перевооружения

Служба распределительных сетей

Отдел управления производственными активами

Заместитель главного инженера по управлению производственными активами

Сектор антикоррупционных комплаенс- процедур

Директор по реализации и развитию услуг

Департамент балансов электроэнергии

Департамент развития технологической среды передачи данных, энергосбережения и повышения энергетической эффективности

Первый заместитель генерального директора по экономике и финансам

Первый заместитель генерального директора по капитальному строительству и инвестиционной деятельности

Департамент сервиса и ресурсов

Директор по инвестициям

Департамент строительства и реконструкции сетей по ЛО

Департамент строительного контроля

Департамент по сметно-договорной работе

Директор по корпоративному управлению

Департамент правового обеспечения

Департамент логистики и МТО

Учебный комплекс

## 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 11

Организационная культура бывает:

- клановой; - адхократической; - рыночной; - иерархической (рисунок 1).

	Стабильность/ контроль	Свобода выбора
Внутренний фокус	Иерархия	Клан
Внешний фокус	Рынок	Адхократия

Рис. 1- Виды организационных культур

Клановая культура - организационная культура, сочетающая *внутреннюю сосредоточенность с гибкостью и свободой маневра*, включает в себя чувство сплоченности и общность целей, безоговорочно разделяемых участниками группы. Атмосфера внутри нее больше напоминает семью, нежели бизнес.

Вторая разновидность ориентируется на внешний мир и является открытой для изменений. Она связана с постоянными инновациями, которые развиваются столь бурно и стремительно, что

подчас начинают мешать ее нормальному функционированию. Эта культура получила название «адхократической» (от лат. ad hoc — по случаю), то есть не имеющей жесткого стержня и применяющейся к обстоятельствам.

К третьей разновидности относится культура, добавляющая к внутренней интеграции стабильность и контроль. Она полагается в основном на официальную структуру, формальные процедуры и четко сформулированную политику. Обычно ее определяют как иерархическую.

Наконец, четвертый вариант, хотя также исходит из необходимости поддержания стабильности, ориентируется прежде всего на внешнюю среду. Его приоритеты — производительность, конечные результаты и их последовательное улучшение. Такого рода организации прозрачны для своих клиентов и всегда готовы вступить с ними в контакт. Поэтому их культура именуется «рыночной».

Аристарх Смекалкин ищет себе новую работу. Как человек основательный, он захотел, прежде чем принять решение, познакомиться с рабочей обстановкой у каждого потенциального работодателя. Посетив офисы четырех организаций, Аристарх заключил, что они обладают различной культурой [13].

1. Прибыв в фирму 1, Смекалкин оказался в просторной и элегантной приемной, «усеянной» темными коврами. Она освещалась рассеянным светом. Там и тут стояли темно-коричневые кожаные кресла. А на стеклянных столиках со строгими линиями лежали подборки годовых отчетов фирмы. Молодая женщина в строгом деловом костюме сидела за большим письменным столом и приятным голосом говорила по телефону. За приемной можно было видеть длинный коридор с множеством закрытых дверей и людьми, снующими с папками в руках или беседующими друг с другом.

2. Другая картина представилась Аристарху, когда он попал в приемную фирмы 2. Это было помещение, ярко освещенное солнцем, с великолепным паркетным полом. В центре его находился стол, на котором лежали буклеты с рекламой продукции фирмы, а вокруг него многочисленные кресла из ивовых прутьев. Молодой человек с дружелюбным лицом, одетый в желтую футболку, неприужденно болтал с коллегой у стойки, за которой работала секретарь

фирмы. Чуть поодаль, у автомата с напитками, несколько работников заинтересованно обсуждали предстоящее мероприятие. Пройдя мимо стойки и миновав узкий проход, Смекалкин попал в еще большее помещение, уставленное письменными столами, за которыми работали люди. У одного из столов он обратил внимание на группу, отмечавшую какое-то событие пением. А выходя из приемной, Аристарх бросил взгляд на доску объявлений и про себя отметил, что там по соседству были размещены фотографии с последнего чемпионата фирмы по теннису и объявление о начале работы курсов повышения квалификации, открытых самой фирмой.

3. Приемная фирмы, 3 не уступала другим по своим размерам. Но, что особенно бросалось в глаза, ей под стать были и массивный письменный стол, и висевшее над ним огромное панно с надписью: «Мы лучшие». В коридоре стену украшали часы, рядом с которыми красовался табель учета отработанного времени. Доска объявлений пестрела разными сообщениями и фотографиями. Но - что удивило Аристарха больше всего - в конференц-зале проходило какое-то многолюдное совещание, в то время как другие усердно работали и показались ему довольно усталыми.

4. Приемная фирмы 4 была открытым помещением. Работники, одетые весьма непринужденно, располагались, на первый взгляд, где попало и увлеченно беседовали между собой. В воздухе витало некоторое волнение. Перемещение работников было достаточно быстрым: одни заходили, другие выходили. Особое внимание Смекалкин обратил на секретаря фирмы. Она чем-то напоминала робота и не замечала практически ничего, кроме телефонных звонков и компьютера, у которого возилась со списком электронной рассылки приглашений на какое-то мероприятие.

Вопрос: к какой категории принадлежит организационная культура каждой из четырех фирм, которые посетил Аристарх Смекалкин:

- клановой;
- иерархической;
- рыночной;
- адхократической?

**Задание 12** *Анализ кодекса корпоративной этики компании*

1. Разделиться на команды (2-3 чел.) и выбрать компанию для анализа: ПАО «Газпром», ПАО «Уралкалий», ПАО «Новатэк», ПАО «Татнефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Роснефть», ПАО «ФосАгро», ПАО «НЛМК», ПАО «Норильский Никель»

2. Найти кодекс корпоративной этики компании (положение, приказ и т.п.)

3. Выполнить анализ документа по следующим пунктам (табл. 1).

Таблица 1.

## Анализ кодекса корпоративной этики компании

Раздел	Рекомендации компании
Конфликт интересов - <i>это ситуация, в которой работник имеет возможность получить материальную или иную выгоду (преимущества) для себя лично, для родственников или друзей за счет ущерба коммерческим, корпоративным или иным интересам компании.</i>	
Подарки	
Публикация информации о компании в соц. сетях, интернете	
Взаимоотношения с конкурентами	
Действия в случае нарушения Кодекса	
Внешний вид и деловая одежда	
Взаимоотношения между сотрудниками	
Конфликтные ситуации	
Правила делового общения	
Электронная переписка	
Служебная информация (раскрытие информации)	
Родственные отношения	
Взаимоотношения с общественными организациями, политическими партиями	
Противодействие коррупции	
Нарушение кодекса	



### **РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Руководство, лидерство, власть. Мотивация. Отношения власти в системе управления. Взаимоотношения, командообразование и лидерство. Коммуникации в организации. Конфликты в организации. Управление конфликтами в организации. Типология и методы решения. Принятие управленческих решений.

#### **Задание 13**

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою

систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

#### **Задание 14**

Характеристика ситуации. Вы дрейфуете на яхте в Южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное место нахождения – около 1000 миль к юго-западу от ближайшего берега.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами, на плоту оказалось лишь 17 предметов.

1. линейка
2. зеркало для бритья
3. канистра с водой
4. противомоскитная сетка
5. коробка с армейским рационом
6. карта Тихого океана
7. надувная подушка
8. канистра с нефтегазовой смесью
9. портативный транзисторный приемник
10. порошок для отпугивания акул
11. лист фанеры (10 м<sup>2</sup>)
12. бутылка рома
13. нейлоновый шнур (10 м)
14. рыболовная снасть
15. пачка сигарет
16. коробка спичек
17. сто долларовая купюра

Необходимо ранжировать 17 названных предметов в соответствии с их значением для выживания. Отметить цифрой 1 – самый важный предмет, цифрой 2 – следующий по значимости и так далее до 17 – ого (таблица 2).

Таблица 2.

## Анализ и сравнительная оценка результатов принятия решений

Наименование предмета	Результаты ранжирования и оценка отклонений					
	индивидуальное	групповое	эталонное ранжирование	отклонение индивидуального от группового	отклонение индивидуального от эталонного	отклонение группового от эталонного
линейка						
зеркало для бритья						
канистра с водой						
противомоскитная сетка						
коробка с армейским рационом						
карта Тихого океана						
надувная подушка						
канистра с нефтегазовой смесью						
портативный транзисторный приемник						
порошок для отпугивания акул						
лист фанеры (10 м <sup>2</sup> )						
бутылка рома						
нейлоновый шнур (10 м)						
рыболовная снасть						
пачка сигарет						
коробка спичек						
стодолларовая купюра						
СУММА						

### **Задание 15** *Деловая игра «Мозговой штурм».*

«Мозговой штурм» - продуктивный способ выдвижения новых идей и один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Данный метод позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения и широко используется во многих организациях для поиска нетрадиционных решений самых разнообразных задач. Иногда довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры:

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 5-6 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.

2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (не ловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.).

3. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи.

4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи.

5. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

*Цель деловой игры:* обсудить представленные ситуации и найти наилучшее решение:

1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором службы экономической безопасности фирмы.
2. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором начальником финансово-экономической службы.
3. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?
4. Какие меры вы предпримете, в случае обвинения одного сотрудника вашей фирмы другим в воровстве?
5. Предложите несколько идей для мотивации сотрудников, уже получающих высокую заработную плату.
6. Какие действия можно предпринять, если у начальника сегодня юбилей, а все сотрудники об этом забыли.

### **Задание 16** *Принятие управленческих решений [10]*

В городе Загорье приближается праздник - 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятно в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу 3.

Таблица 3.

**Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс. руб.)**

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно ( 60 % )	1000	750
Дождь ( 40 % )	200	500

### **Задание 17** Деловая игра «Анализ производственной ситуации».

Клиент компании «Юникон» – крупная компания «Удора» на рынке оборудования с большим объемом ввозимого оборудования и материалов. Эта компания, с которой вот уже два месяца ведутся переговоры об оказании услуг, внезапно отказывается от сотрудничества. Аргумент клиента: «Мы не можем в данный момент подписать договор об обслуживании, в связи с экономической нецелесообразностью условий по договору». Предложенные уступки руководством компании «Юникон», компанию «Удора» не убеждают в целесообразности сотрудничества. Менеджер по работе с клиентом компании «Юникон» не комментирует ситуацию и предлагает сконцентрироваться на других представителях данного рынка. Руководство компании «Юникон» не довольно потерей такого крупного потенциаль-

ного клиента, но, поскольку «нужно жить дальше», переключается на работу с другими представителями данного сегмента рынка.

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Назовите причины такого поведения менеджера по работе с компанией «Удора», охарактеризуйте работу коллектива.
2. Дайте оценку действиям руководства компании.
3. Предложите вариант развития ситуации.

### **Задание 18** *Деловая игра «Переговоры».*

Для проведения деловой игры группа делится на команды по 3-4 человека. Команды являются представителями двух компаний, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью, связанной с импортом и экспортом высококачественной мясной продукции. Суть ситуации переговорного процесса выглядит следующим образом: русская компания «Корона» решает купить для дальнейшей реализации бекон, карбонад и шпик в больших количествах. В связи со сложившейся мировой ситуацией на рынке свинины, только одна датская компания

«Swingo» может предоставить такие объемы по доступной цене.

«Swingo» также заинтересована в присутствии на российском рынке и считает, что «Корона» идеально подходит в качестве партнера, поэтому отправила пробную партию груза в Россию.

Однако из-за задержки на почтовой службе документы, необходимые для получения груза в порту, компания «Корона» получила на три дня позже. Из-за простоя груза, компании пришлось заплатить штраф в размере 1000000 рублей. В ходе судебного разбирательства, партнеры так и не смогли прийти к единому решению, кто же должен нести ответственность. Компания «Swingo» утверждала, что это форс-мажорные обстоятельства, а «Корона», в свою очередь, настаивала на том, что документы были отправлены только после трех дней с момента, как «Swingo» получила оплату за товары, поэтому они и должны нести ответственность за задержку. Но, несмотря на это, обе стороны заинтересованы в работе, поэтому было принято решение оставить этот вопрос и вернуться к нему позже.

*Цель деловой игры:* компаниям необходимо договориться об оплате штрафа и условиях доставки новой партии товара из пяти контейнеров с датской свининой. Необходимо обсудить цену товаров, условия поставки, страхование грузов, а также вопросы об инвестициях в продвижение бренда «Swingo» в Российской Федерации.

### **Задание 19.** *Разбор конфликтной ситуации [10]*

Это случилось в одном из магазинов. Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении с работы по собственному желанию.

Отдел занимал хорошее помещение площадью 40 кв.м. из двух комнат: одну комнату (8 кв. м.) занимал начальник отдела, во второй комнате работало 8 человек.

Состав работников отдела следующий: начальник отдела Малышева И.Н. — 38 лет, работники отдела: Козякова А.П. — 30 лет, Лазарева С.И. — 46 лет, Офицерова О.Ф. — 25 лет, Егорова Н.П. — 49 лет, Большова Е.И. — 54 года, Артемова И.В. - 20 лет, Денисенко Л.Р. — 27 лет. Все имеют высшее или среднее специальное образование, соответствующее профилю работы в отделе.

После бесед с этими работниками, а также с сотрудниками данного отдела руководству магазина удалось выяснить причины желая изменить место работы. В них можно выделить три момента.

#### **1. Стиль работы Малышевой И.Н.**

Малышева И.Н. считала, что самое главное для руководителя — это четко и понятно давать задания, а потом контролировать их выполнение. Обсуждение же заданий с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты она считала излишним, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем.

Молодежь отдела еще мирилась с установившемся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не особенно стремились проявлять инициативу в выполнении в выполнении заданий. Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сде-



лать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

По-иному воспринимали стиль работы Малышевой старшие по возрасту работники. Они были, исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не; по душе. Они хотели больше знаков внимания со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

## 2. Взаимоотношения руководителя отдела с Денисенко.

Малышева очень ценила этого молодого работника. Денисенко была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Малышева выделяла ее среди других работников, подолгу беседовала с ней у себя в кабинете.

Она была опытным работником со значительным стажем работы в этом магазине, и ей интересно было поговорить с мыслящим молодым специалистом. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом по вопросам, которые решает коллектив отдела, обычно посылали Денисенко. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Большевой, Лазаревой, Егоровой. Они считали, что, хотя Денисенко и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности райпо, поэтому Малышевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

## 3. Телефоны.

Из четырех телефонов два стояли в кабинете Малышевой и два — в отделе. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться только телефоном внутренней сети, да и то не очень часто.

Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. В течение дня было немало разговоров по личным вопросам. Более других пользовалась телефоном молодежь, старшим по возрасту работникам (Большовой,

Лазаревой, Егоровой), эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Малышева им замечания не делала.

Создавшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе Большой, Лазаревой, Егоровой, решивших перейти на работу в другую организацию.

Вопросы по ситуации:

1. В чем суть ситуации?
2. Какова истинная причина возникновения конфликта?
3. Каковы основные пути устранения причины конфликта?
4. Возможно ли частными мерами решить конфликт?
5. В чем же может выражаться системный подход к решению ситуации?
6. Какие необходимы предпосылки (экономические, правовые, социальные, психологические, технические, технологические и другие) для преодоления конфликта?

Почему нужно решить ситуации именно так, как вы предлагаете? В чем эффективность вашего решения?

### **Задание 20.**

Студенческая группа 3-го курса по результатам учебы была признана лучшей группой института и приказом ректора награждена премией [10]. Через пару дней после этого ректор института застал четырех студентов этой группы курящими на лестничной площадке. Курение в стенах учебного заведения запрещалось. Ректор приказом вынес всем четверым курильщикам выговор за нарушение дисциплины. Когда пришел срок получения премии, оказалось, что этих четырех студентов (кстати, круглых отличников) в списке премированных нет. Четверка возмутилась. Группа поддержала своих обиженных товарищей и решила отправить к декану делегацию с просьбой выдать им премию. Декан сказал, что он не может удовлетворить их просьбу. Делегация направилась к ректору. Ректор делегацию принял, но удовлетворить просьбу отказался. Через некоторое время на предпраздничном институтском вечере студенты в капустнике разыграли скетч, в котором декан и ректор были представлены

в смешном и глуповатом виде. Вскоре после этого староста группы Семенов был снят. Вмененное ему в вину нарушение было незначительным, и студенты решили, что снят он в связи со всей этой историей. Их попытки добиться, чтобы Семенова оставили старостой, ни к чему не привели.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Кто является инициатором конфликта?
2. Опишите схему конфликта (все его стадии).
3. Перечислите все конфликтные ситуации (если они есть).
4. Конструктивным или деструктивным является данный конфликт?

Продолжение ситуации.

С назначением нового старосты мятежной группы у деканата возникли трудности. Студентка Польская ответила на предложение стать старостой отказом. Ее примеру последовал и получивший затем это предложение Теркин. В конце концов старостой был назначен не пользовавшийся в труппе авторитетом Чертков. Группа ответила на это коллективным бойкотом Черткову.

В результате она почти полностью не явилась на зачет к преподавателю, работавшему на кафедре, руководителем которой был декан. Вина за это была возложена студентами на Черткова. Но все не явившиеся были преподавателем не допущены к экзамену. За этим последовал недопуск их к сдаче других экзаменов (поскольку студенты, не сдавшие всех зачетов, не допускаются к экзаменационной сессии). Над студентами нависла угроза остаться в следующем семестре без стипендии. При разборе сложившейся ситуации студенты обвинили преподавателя в формализме и жестокости и потребовали его замены. По институту поползли какие-то диковинные слухи, в которых неприглядно выглядели то одни, то другие участники конфликта. Декан поставил перед ректором вопрос о необходимости расформирования группы. Таким образом, лучшая группа института за короткое время превратилась в худшую.

Вопросы:

1. Какие проблемы добавились в зону разногласий?

2. Как можно решить затянувшийся конфликт? Можно ли его вообще разрешить?

3. Какой характер приобрел конфликт: конструктивный или деструктивный?

4. Увеличилось ли число лиц, с которыми студенты вступили в конфронтацию?

5. Какие проблемы добавились в зону разногласий?

6. Определите возникший мотив.

#### Окончание ситуации

Было создано собрание группы, на которое пришли декан и ректор. После бурного и откровенного разговора было найдено следующее решение. Студенты допускаются к сдаче экзаменов. Несданный зачет и экзамен по этому предмету они должны будут сдать после окончания сессии. Преподаватель останется тот же. Вопрос о премии курильщикам больше подниматься не будет, но в дальнейшем решение вопросов о стипендиях, наградах и т. п. будет приниматься при участии представителей студенчества. Прежний староста на эту должность не вернется, но группе предоставляется возможность выдвинуть две-три кандидатуры, и деканат назначит старостой одну из них. И, наконец, недалеко от входа в вуз будут организованы специальные места для курения.

В дальнейшем жизнь группы вернулась в нормальное русло. Группа хорошо сдала сессию и вновь оказалась одной из лучших групп института. Произошла лишь одна потеря: Чертков перевелся в другой институт.

#### Вопросы:

1. Что помогло разрешить конфликт?

2. На какие уступки пришлось пойти обеим сторонам?

3. Каковы итоги конфликта.

4. Принес ли конфликт позитивный результат? Если да, то какой?

5. Насколько справедливы решения, завершившие конфликт?

### **Задание 21.** *«Дилемма для Ирины»* [10]

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме.

В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной. и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам. Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности, действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

4. Как бы Вы предложили поступить Ирине в данной ситуации?

## РАЗДЕЛ 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

**Задание 22** *Анализ программ корпоративной социальной ответственности горных компаний*

Выполнить анализ программы корпоративной социальной ответственности выбранной горной компании по показателям, представленным в таблице 4.

Таблица 4.

<b>Оценка программы КСО ПАО «ГМК «Норильский никель» [12]</b>		
	<b>Показатели</b>	<b>ПАО «ГМК «Норильский никель»</b>
<b>Внутреннее направление КСО</b>	<b>Вознаграждение и мотивация</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Средняя заработная плата 94,2 тыс. руб.</li> <li>2. Применение прогрессивного подхода в системе вознаграждения персонала на основании грейдов.</li> <li>3. Фиксированная и премиальная часть заработной платы.</li> </ol>
	<b>Профессиональная подготовка, развитие и адаптация персонала</b>	<p>Программой развития человеческого капитала определены приоритетные направления: непрерывное обучение на протяжении всей трудовой деятельности; укрепление кадрового резерва; адресный подход к социальным пакетам и др.</p> <p>Созданы корпоративные учебные центры в Норильске и Мончегорске.</p>
	<b>Охрана труда</b>	<p>Рабочее место аттестовано. Обучение персонала по вопросам охраны труда в организации предусмотрено и носит регулярный характер.</p>
	<b>Социальные программы, социальная инфраструктура</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отдых в санатории «Заполярье», находящемся на балансе компании;</li> <li>2. Санаторно-курортное лечение и отдых;</li> <li>3. Поддержка спорта, секции по мини-футболу, волейболу, хоккею и т.д., а также семейный спорт («Полярная олимпиада»);</li> <li>4. Жилищные программы для сотрудников («Наши дома», «Мой дом»);</li> <li>5. Пенсионные программы.</li> </ol>
<b>Внешнее направление КСО</b>	<b>Реализация благотворительных программ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программа переселения.</li> <li>2. Поддержка коренных народов Севера.</li> <li>3. Программа «Мир добрых возможностей» (развитие социальных компетенций представителей местного сообщества, демонстрация и внедрение новых социальных технологий).</li> <li>4. Поддержание и стимулирование общественных инициатив, создание условий для развития межсек-</li> </ol>

		торного партнерства). 5. Спонсорские программы.
	<b>Реализация спонсорских программ</b>	1. Спонсирование горного курорта «Роза Хутор». 2. Содействие в реализации олимпийских образовательных программ Российского международного олимпийского университета. 3. Поддержка международной федерации студенческого спорта. 4. Поддержка баскетбольного клуба ЦСКА. 5. Поддержка мини-футбольного клуба «Норильский никель». 6. Содействие в проведении XXIX Всемирной зимней универсиады в Красноярске.
	<b>Развитие инфраструктуры региона</b>	Участие в развитии инфраструктуры региона регулярное, по собственной инициативе, в пределах средств, заложенных социальным бюджетом.
	<b>Инвестиции на природоохранные мероприятия</b>	Система экологического менеджмента. В 2016 г. затраты на охрану окружающей среды составили 25,7 млрд. руб. (+8,9% к 2015 г.)

### Задание 23

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение — подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой — это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а



именно — пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой домохозяйкой (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме — конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу.

В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы — менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

## РАЗДЕЛ 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

### Задание 24

Для анализа политических, экономических, правовых и других регулирующих факторов, чаще всего используется PEST-анализ, который предполагает характеристику внешней среды по 4-м аспектам – политическому, экономическому, социокультурному и технологическому (рисунок 2).

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Государственное регулирование цен на внутреннем рынке и отсутствие регулирования на внешнем рынке Особое внимание ФАС в связи с монополизацией рынка калийных удобрений Россия Государственные органы регулируют выдачу лицензий Изменение политики иностранных государств-потребителей в сфере регулирования рынка удобрений	Влияние экономического кризиса на рынок калийных удобрений Возможное увеличение экспортных пошлин до 15% Отказ потребителей от заключения долгосрочных контрактов из-за нестабильной ситуации на рынке Влияние инфляции и валютных колебаний на прибыль компании
Социокультурные факторы	Технологические факторы
Градообразующая, бюджетообразующая и социально-значимая компания: крупнейший работодатель и налогоплательщик в городах Березники и Соликамск Пермского края Реализация программ по развитию объектов здравоохранения, проектов по сохранению исторического и культурного наследия с непосредственным участием компаний	Постоянные значительные инвестиции в развитие и совершенствование техники и технологии Возрастающие затраты на содержание в безопасном состоянии на поверхности отходов производства (солеотвалы, шламохранилища)

Рис. 2. Пример построения матрицы PEST-анализа ПАО «Уралкалий»

На примере представленного примера, составьте матрицу PEST-анализа произвольно выбранной горной компании.

### Задание 25

Одним из важных этапов управления является анализ внутренней и внешней среды компании. Комплексным инструментом проведения такого анализа является SWOT-анализ, который включает в себя следующие блоки: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы) (рисунок 3).

Возможности	Угрозы
<p>Привлекательные фундаментальные факторы в отрасли (рост спроса на удобрения, высокие цены на сельхозпродукцию и т.д.); Отсутствие конкурентов на внутреннем, и малое число конкурентов на мировом рынке в связи с большой концентрированностью запасов Стратегическая важность выпускаемой продукции Большие запасы полезного ископаемого и благоприятные условия для их извлечения Возможность расширения рынков сбыта и значительный потенциал роста российского рынка удобрений</p>	<p>Риск снижения мировых цен и потери высокого уровня прибыли Волнообразность спроса, связанная со спецификой внесения калийных удобрений в почву Снижение цен на внутреннем рынке в связи с государственным регулированием Неблагоприятное изменение курса торговой политики в странах-потребителях Появление новых конкурентов на внутреннем и мировом рынках изменение цен на сырье (природный газ, серу, калий) и условий закупки у поставщиков, рост тарифов на электроэнергию, ж/д перевозки и фрахт</p>
Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Лидер в своей отрасли Огромная доля экспорта (около 90%) Большие запасы полезного ископаемого качеством выше, чем у конкурентов Уникальная логистическая транспортная сеть, дающая преимущество перед конкурентами Внедрение современной высокопроизводительной техники и технологии Низкий уровень производственных издержек Сформированный большой круг потребителей.</p>	<p>Большой транспортный рукав, значительно увеличивающий себестоимость продукции Недозагруженность производственных мощностей в связи со срывом контрактов Увеличивающиеся расходы на улучшение потребительских свойств продукции вследствие конкуренции на мировом рынке Отсутствие на данный момент налаженной системы сбыта продукции Высокая капиталоемкость и необходимость значительных капитальных вложений в осуществление инвестиционных проектов и программ.</p>

Рис. 3. Пример построения матрицы SWOT-анализа горной компании

На основе представленного примера, составить матрицу SWOT-анализа произвольно выбранной горной компании.

## РАЗДЕЛ 6. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Задание 26

Составьте схему органов корпоративного управления анализируемой горной компании по следующему примеру (рисунок 4).

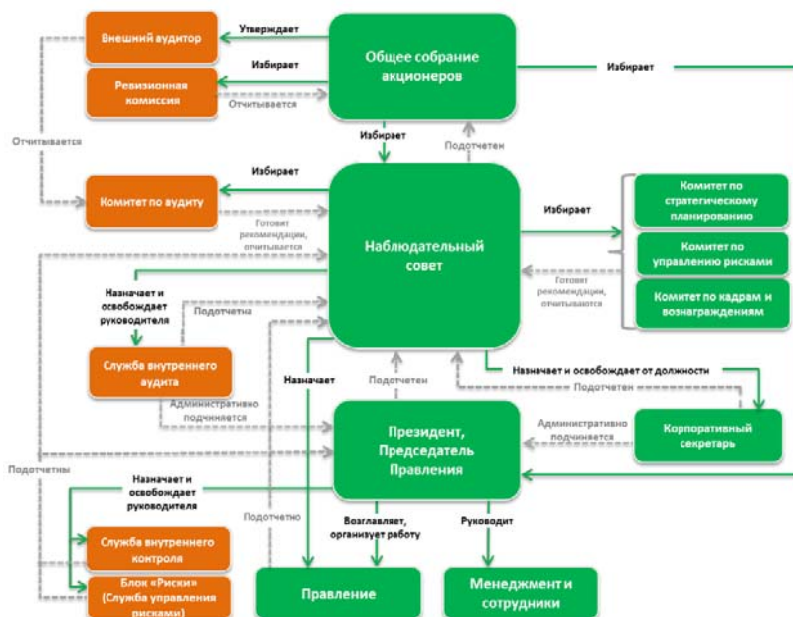


Рис. 4. Схема корпоративного управления ПАО «Сбербанк»

### Задание 27 Деловая игра «Создание своей компании».

Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.

1. В зависимости от количества студентов учебная группа разбивается на подгруппы (игровые команды) с учетом интересов уча-

стников по 3-4 человека в каждой команде. Члены подгруппы выбирают руководителя - капитана команды.

2. Участники игры (до начала занятия и в ходе игры):

-изучают необходимую литературу по теме;

-анализируют исходную информацию и условия игры;

-готовят необходимые исходные данные;

-выступая в тех или иных ролях в соответствии со сценарием игры, принимают участие в моделируемой производственной ситуации.

*Цель деловой игры:* представить краткий бизнес-план развития собственной компании.

### **Задание 28**

Сформулируйте для анализируемой горной компании следующие элементы:

1. Миссия компании.

2. Стратегия компании.

3. Стратегические цели компании.

4. Ориентация программ развития компании.

### **Задание 29**

В основе реализации стратегии лежат организационно-управленческие решения. В менеджменте выделяют следующие типы решений: *оперативные, тактические и стратегические*.

1. Охарактеризуйте каждый из видов управленческих решений и их временной диапазон. Приведите примеры.

2. Какие виды решений лежат в основе реализации стратегии компании и почему?

3. Приведите примеры стратегических решений горных компаний. Какой характер носят стратегические решения в горной отрасли? Назовите отличительные отраслевые особенности.

### **Задание 27 Деловая игра «Разработка нового продукта»**

Согласно теории некоторых европейских ученых, создание нового продукта наиболее эффективно в случае, если он удовлетворяет какие-либо потребности человека. При этом, сформулированы 4 группы основных случаев возникновения потребностей:

- Когда люди слишком заняты что-то делать («Too busy to do»)
- Когда людям не нравится это делать («Don't like to do»)
- Когда необходимо это повторять из раза в раз («Routine»)
- Когда люди вынуждены что-то выбрасывать («Need to throw away»).

Студентам необходимо разделиться на команды по 3-4 человека и разработать новые продукты к каждой из представленных групп потребностей.

**Задание 30** *Ситуация «Выбор производственной стратегии предприятия».*

Предприятие по производству изделия технического назначения разработало прогноз потребности в своей продукции на шесть месяцев (июль – декабрь). В табл. 5 представлены исходные данные, свидетельствующие о значительных колебаниях спроса по месяцам, в том числе ежедневного спроса (рассчитать самостоятельно).

*Таблица 5*

**Прогноз спроса**

Месяц	Ожидаемый спрос (шт.)	Количество рабочих дней в месяце	Средний ежедневный спрос (шт.)
Июль	900	22	
Август	700	18	
Сентябрь	800	21	
Октябрь	1200	21	
Ноябрь	1500	22	
Декабрь	1100	20	
Итого			

Менеджеру рекомендуется:

1. Для иллюстрации колебаний спроса рассчитать средний за весь период (июль – декабрь) спрос и построить гистограмму прогнозируемого ежедневного спроса по месяцам.

2. Для формирования агрегированного плана – плана ежедневного выпуска изделий – выбрать одну из трех стратегий:

а) стратегия 1 (план 1) – поддерживать постоянный темп производства, ориентированный на средний за весь период спрос, при этом численность рабочих остается постоянной;

б) стратегия 2 (план 2) – поддерживать постоянный темп производства на уровне самого низкого ежедневного спроса и заключить субконтракт на выпуск дополнительной продукции для удовлетворения спроса в другие месяцы;

в) стратегия 3 (план 3) – поддерживать в каждом месяце темп производства, равный ежедневному спросу, но за счет варьирования численностью рабочих (путем приема и увольнения).

3. Для выбора стратегии предлагается рассчитать затраты по каждому варианту плана. Необходимая для анализа затрат информация представлена в табл. 6.

Таблица 6

#### Информация о затратах

Составляющие затрат	Единицы измерения	Затраты
Текущие затраты на складирование (запасы) на единицу продукции	ден. ед.	5
Затраты по субконтракту (на единицу продукции)	ден. ед.	10
Средняя заработная плата часовая/дневная	ден. ед.	5/40
Оплата сверхурочной работы за 1 час (свыше 8 часов)	ден. ед.	7
Трудоемкость изготовления единицы продукции	час.	1,6
Затраты на увеличение темпа производства (обучение и прием новых рабочих) на единицу продукции	ден. ед.	10
Затраты на снижение темпа производства (увольнение) на единицу продукции	ден. ед.	15

#### *Характеристика и расчеты по плану I*

Ежедневно выпускается одинаковое количество продукции, равное среднему за весь период ежедневному спросу. Предприятие накапливает запасы готовой продукции в период спада спроса с июля по сентябрь и исчерпывает их в период высокого спроса с октября по декабрь. Начальные и конечные запасы принимаем равными 0. Для расчета общего объема хранения текущего запаса за весь период использовать табл. 7. Расчет затрат произвести в табл. 8.

Таблица 7

**Общий объем текущего запаса**

Месяц	Количество продукции в месяц (шт.)	Ожидаемый спрос (шт.)	Месячное изменение запасов (шт.)	Изменения запасов нарастающим итогом
Июль		900		
Август		700		
Сентябрь		800		
Октябрь		1200		
Ноябрь		1500		
Декабрь		1100		
Общий запас	-	-	-	

Таблица 8

**Расчет затрат по плану 1**

Статьи затрат	Расчет затрат
Текущие затраты на складирование	
Заработная плата (основное время)	
Другие затраты (сверхурочная работа, прием, увольнение, субконтракт)	
Общие затраты	

*Характеристика и расчеты по плану 2*

Ежедневно выпускается одинаковое количество продукции, равное самому низкому за весь период ежедневному спросу. Численность рабочих будет постоянной в соответствии с ежедневным выпуском. Остальной спрос будет удовлетворен за счет заключения субконтракта с субподрядчиком. Затраты на складирование и хранение отсутствуют. Расчет затрат произвести в табл. 9. Промежуточные расчеты: численность рабочих предприятия; количество продукции, выпускаемое предприятием (за шесть месяцев); количество продукции, выпускаемое субподрядчиком (за шесть месяцев).



Таблица 9

## Расчет затрат по плану 2

Статьи затрат	Расчет затрат
Заработная плата рабочих предприятия	
Затраты по субконтракту	
Общие затраты	

*Характеристика и расчет по плану 3*

Ежедневно выпускается количество продукции, соответствующее спросу. Численность рабочих варьируется в зависимости от спроса путем приема и увольнения, что приводит к увеличению затрат. Расчет затрат произвести в табл. 10.

Таблица 10

## Расчет затрат по плану 3

Месяц	Ожидаемый спрос (шт.)	Заработная плата (базовые затраты, ден. ед.)	Дополнительные затраты		Общие затраты (ден.ед.)
			на увеличение производства (найм) (ден. ед.)	на уменьшение производства (увольнение) (ден. ед.)	
Июль	900				
Август	700				
Сентябрь	800				
Октябрь	1200				
Ноябрь	1500				
Декабрь	1100				
Итого					

Для принятия окончательного решения о выборе стратегии и соответствующего ей плана ежедневного выпуска продукции провести сравнение планов в табл. 11. Указать выбранную стратегию и сформировать агрегированный план.

*Таблица 11***Сравнительный анализ планов (ден. ед.)**

<b>Статьи затрат</b>	<b>План 1</b>	<b>План 2</b>	<b>План 3</b>
Текущие затраты на складирование			
Средняя заработная плата			
Оплата сверхурочной работы			
Затраты на прием новых рабочих			
Затраты на увольнение			
Затраты по субконтракту			
Общие затраты			

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основная литература

1. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект : учебник / Н. В. Ефимова, Н. С. Загребельная, Н. Ю. Кони́на [и др.] ; под редакцией Н. Ю. Кониной. - 2-е изд., исп. и доп. Москва : Аспект Пресс, 2018. 432 с. ISBN 978-5-7567-0962-9. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/115625> (дата обращения: 01.12.2020). Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Блинов, А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. Электрон. дан. Москва : Дашков и К, 2016. 304 с.

<https://e.lanbook.com/book/93288>. Загл. с экрана

3. Маслова, Е.Л. Менеджмент: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2016. 336 с.

<https://e.lanbook.com/book/93291>. Загл. с экрана.

4. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения=Management decision making: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. Москва : Юнити-Дана, 2015. 407 с.: ил., табл., схем. - Библиогр. в кн.. ISBN 5-238-00056-1; То же [Электронный ресурс]. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>

5. Баринов В.А. Теория менеджмента: Учебник [Электронный ресурс] : учеб. Электрон. дан. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 207 с.: 60x90 1/16. (Высшее образование: Бакалавриат).

<http://znanium.com/bookread2.php?book=356857>

### Дополнительная литература

6. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова. Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2017. 440 с.

<https://e.lanbook.com/book/93479>.

7. Маслова, Е.Л. Менеджмент в притчах, сказках и занимательных историях с комментариями [Электронный ресурс] Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2017. 256 с.

<https://e.lanbook.com/book/91242>

8. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. пособие Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2017. 160 с. <https://e.lanbook.com/book/93441>.

9. Юкаева, В.С. Менеджмент: Краткий курс: Учебное пособие [Электронный ресурс] : учеб. пособие Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2016. 104 с.

<https://e.lanbook.com/book/93366>.

10. Основы менеджмента : методическое пособие по изучению дисциплины для направления подготовки 040100 «Социология», квалификация (степень) выпускника: бакалавр / сост. О.В. Чуднова. Южно-Сахалинск: СахГУ, 2015. 92 с.

11. Орлов А.И. Менеджмент. М.: Издательство «Изумруд», 2003. 298 с.

12. Kruk M. N., Guryleva N. S., Cherepovitsyn A. E., Nikulina A. Yu. Opportunities for improving the corporate social responsibility programs for metallurgical companies in the Arctic // Non-ferrous metals, № 1, vol. 44, 2018. С.3-6

13. Чикишева Н.М. Современные проблемы менеджмента: сборник задач и ситуаций для направления 080200.68 «Менеджмент» магистерская программа «Стратегическое управление» всех форм обучения / Н.М. Чмкмшева, Е.Л. Филатова, О.Г. Семянникова. Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО ТюмГАСУ, 2011. 66 с.

14. Семенов, А.К. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров [Электронный ресурс] : учеб. / А.К. Семенов, В.И. Набоков. Электрон. дан. Москва: Дашков и К, 2017. 492 с.

<https://e.lanbook.com/book/93396>.

### **Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы**

1. КонсультантПлюс: справочно-поисковая система [Электронный ресурс]. - [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/).

2. Научная электронная библиотека «Scopus»  
<https://www.scopus.com>

3. Научная электронная библиотека «eLIBRARY»: <https://elibrary.ru/>

4. Электронно-библиотечная система издательского центра «Лань» <https://e.lanbook.com/books>
5. Электронная библиотека Российской Государственной Библиотеки (РГБ): <http://elibrary.rsl.ru/>
6. Электронная библиотека учебников: <http://studentam.net>
7. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ» [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru).

## СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Введение в науку и эволюция менеджмента .....	4
Раздел 2. Организационные основы менеджмента .....	7
Раздел 3. Социальные и психологические основы менеджмента .....	16
Раздел 5. Оценка эффективности менеджмента .....	33
Раздел 6. Корпоративное управление и основы стратегического менеджмента .....	35
Список рекомендованных источников .....	42