

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
Сибирский колледж транспорта и строительства

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
(очной формы обучения)
ОПЦ.06 Менеджмент
для специальности
21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ
*базовая подготовка
среднего профессионального образования*

Иркутск 2024



РАССМОТРЕНО:

Цикловой методической комиссией специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ

Протокол № 8

«11» апреля 2024 г.

Председатель ЦМК: Подбельская Д.Н.

Разработчик: Карелина К. С., преподаватель высшей категории Сибирского колледжа транспорта и строительства ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения».

В методических указаниях приведены задания для практических работ согласно рабочей программе, даны необходимые рекомендации для их выполнения. Предназначены для оказания помощи обучающимся при изучении учебной дисциплины ОПЦ.16 Менеджмент для специальности ФГОС СПО 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
2. Темы практических (семинарских) занятий.....	8
3. Литература, интернет-издания.....	23

1. Пояснительная записка

Практические занятия могут проводиться в форме семинаров.

Семинар – одна из форм практических занятий, проводимых по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) с целью формирования и развития у обучающихся навыков самостоятельной работы, научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать выводы, аргументировано излагать свое мнение и отстаивать его.

Данные учебные занятия углубляют, расширяют и детализируют полученные на теоретических занятиях знания.

Цель практических занятий – применение полученных теоретических знаний на практике.

Порядок проведения семинарского занятия:

1. Вводная часть: постановка цели, задач и изложение основного замысла занятия.

2. Основная часть:

– организация дискуссии: постановка проблемы, выделение основных направлений;

– выступление докладчика, раскрывающего основные положения по вопросу;

– выступления содокладчиков, раскрывающих свое видение проблемы;

– дискуссия по докладу и содокладам.

3. Заключительная часть: завершение дискуссии, обобщение и оценка результатов работы обучающихся.

Рекомендации к оцениванию работы обучающихся на семинаре

При оценивании работы обучающихся на семинарском занятии преподаватель должен объективно оценивать ответы обучающихся. Ответ должен быть полным, исчерпывающим на конкретно поставленный вопрос.

Критерии оценки:

- оценка "5" (отлично) - обучающийся уверенно и точно владеет приемами работ практического задания, соблюдает требования к качеству производимой работы, умело пользуется оборудованием;

- оценка "4" (хорошо) - владеет приемами работ практического задания, но возможны отдельные несущественные ошибки, исправляемые самим обучающимся;

- оценка "3" (удовлетворительно) - ставится при недостаточном владении приемами работ практического задания, наличии ошибок, исправляемых с помощью преподавателя;

- оценка "2" (неудовлетворительно) – обучающийся не умеет выполнять приемы работ практического задания, допускает серьезные ошибки.

Содержание учебной дисциплины ОПЦ.16 Менеджмент базируется на содержании учебных дисциплин БП.04 «Обществознание», ОПЦ.07 «Основы экономики» и ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля ПМ.02 Обслуживание и эксплуатация объектов транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов и овладению общими и профессиональными компетенциями:

Код ОК, ПК	Умения	Знания
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;	– использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	– сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;	– анализировать организационные структуры управления;	– методы планирования и организации работы подразделения;
ОК 03. Планировать и реализовывать	– проводить работу по мотивации	– принципы построения организационной структуры управления;

<p>собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;</p> <p>ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;</p> <p>ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;</p> <p>ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;</p> <p>ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;</p> <p>ПК 1.5. Обеспечивать выполнение работ по выводу из эксплуатации и вводу в эксплуатацию объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов.</p> <p>ПК 3.1. Оформлять, вести и актуализировать документацию по сооружению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту объектов трубопроводного транспорта, хранения, распределения газа, нефти, нефтепродуктов в соответствии с требованиями нормативно-технических документов.</p>	<p>трудовой деятельности персонала;</p> <p>– применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</p> <p>– принимать эффективные решения, используя систему методов управления;</p>	<p>– основы формирования мотивационной политики организации;</p> <p>– особенности организации менеджмента в области профессиональной деятельности;</p> <p>– внешнюю и внутреннюю среду организации;</p> <p>– процесс принятия и реализации управленческих решений;</p> <p>– функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>– стили управления, коммуникации, принципы делового общения.</p>
--	---	---

Программа воспитания в рабочей программе учебной дисциплины отражается через цели и задачи воспитательной работы в рамках учебной дисциплины, а также личностные результаты:

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	<i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования психологической и практической готовности обучающихся к осуществлению трудовой деятельности по выбранной профессии,

	<p>планирование личного профессионального роста.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – научить осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития; – научить ориентироваться в условиях смены технологий в профессиональной деятельности; – формировать понимание сущности и социальной значимости будущей профессии, устойчивый интерес к ней; – развивать умение организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования социальных и личностных качеств обучающихся, для наиболее полной их реализации на благо общества, воспитание гражданина, патриота своей Родины, готового к защите Отечества.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать ценностное отношение к России, своему народу, государственной символике, законам РФ на примерах исполнения гражданского и патриотического долга российских граждан; – развить у студентов способность к самореализации через включение их в общественную и культурную жизнь; – формировать качества гражданина и патриота через создание военно-патриотического объединения.
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для развития у обучающихся, мотивационно - ценностное отношение к физической культуре, установку на здоровый образ жизни, физическое самосовершенствование и самовоспитание, потребность в регулярных занятиях физическими упражнениями.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – научить принятым в обществе правилам и нормам профилактики и сохранения здоровья: соматического, физического, психологического, духовно- нравственного, социального; – сформировать ценностное отношение к культуре здоровья и здоровому образу жизни, к сохранению, профилактике и укреплению здоровья; – популяризировать среди обучающихся ценности культуры здоровья и здорового образа жизни в собственной семье.
Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для развития творческих способностей обучающихся, сохранения лучших духовных традиций, национальной культуры.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – научить принятым в обществе правилам и нормам поведения; – развивать творческие способности студентов посред-

	<p>ством их вовлечения в культурно массовые мероприятия;</p> <ul style="list-style-type: none"> – формировать процесс повышения общего культурного уровня обучающихся через приобщение к мировым культурным традициям, современному искусству.
Модуль 5 «Экологическое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создать условия для формирования у обучающихся способности к активной природоохранной деятельности, через систему экологического образования и воспитания.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – научить созавать природу как среду своего обитания, необходимость использовать знания о природе с целью ее сохранения, исполнять экологические обязанности граждан; – формировать гражданскую позицию в решении экологических проблем; – развивать экологическую ответственность, на основе системных знаний об экологических проблемах современности; – вовлекать в волонтерское движение колледжа.
Модуль 6 «Профилактика социально-негативных явлений»	<p><i>Цель модуля:</i> создать систему предупредительно-профилактической деятельности, способствующей формированию у обучающихся представлений о нормах социального поведения, понятия здоровой, не склонной к правонарушениям личности.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – создать условия для развития позитивных интересов, социальных навыков и компетентностного отношения к собственному здоровью; – организовать правовое просвещение обучающихся (система просветительских мероприятий); – реализовать программы профилактической направленности; – способствовать проведению профилактических мероприятий силами органов студенческого самоуправления.

Ниже предлагаются темы практических (семинарских) занятий и приводится перечень вопросов, подлежащих обсуждению в рамках данных занятий и практические задания.

На практические (семинарские) занятия обучающихся отведено 24 часа.

2. Темы практических (семинарских) занятий (24 часа)

Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 1.1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
- 1.2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
- 1.3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
- 1.4. Какие функции включает в себя менеджмент?
- 1.5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
- 1.6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?
- 1.7. Какими качествами должен обладать человек чтобы качественно выполнять руководящую работу?
- 1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

Тема 3. Модели менеджмента. Сущность, характерные черты современного менеджмента (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 3.1. Какие современные подходы в менеджменте: вы знаете? В чем их сущность и основные отличия?
- 3.2. Дайте сравнительную характеристику американской модели менеджмента
- 3.3. Дайте сравнительную характеристику японской модели менеджмента.
- 3.4. Дайте сравнительную характеристику русской модели менеджмента.

Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс.

Форд и Слоун: менеджмент по-американски

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Аль-

фреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю.

В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибким, жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и

управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема 5. Организация как объект управления (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 5.1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
- 5.2. Какие уровни управления выделяют в организации?
- 5.3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
- 5.4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?
- 5.5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?
- 5.6. Почему организацию называют «открытой системой»?
- 5.7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?
- 5.8. Какие системы изучает менеджмент?
- 5.9. Какими свойствами обладают системы?
- 5.10. В чем сущность организации как «черного ящика»?
- 5.11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
- 5.12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?
- 5.13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственность при делегировании полномочий?

Тема 6. Планирование как функция менеджмента (8 часов) (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 6.1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
- 6.2. Какие виды планирования существуют? В чем их отличия?
- 6.3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
- 6.4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
- 6.5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?
- 6.6. Осуществление текущего и перспективного планирования деятельности производственного участка, контроль выполнения мероприятий по освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс «Компания „Газпром „»

Введение

Конфликт между «Газпромом» и независимыми от него производителями газа, то затухает, то разгорается вновь. Эта проблема постоянно обсуждается в Правительстве, в Думе, по этому поводу регулярно проводятся собрания Совета директоров «Газпрома».

Независимые компании требуют равного с монополией доступа к газовой трубе, а «Газпром» хочет определять правила сам. И хотя добыча газа из года в год растет, независимые компании считают, что этот рост мог бы быть еще более существенным и говорят об упущенных возможностях для экономики России.

ОАО «Газпром» и нефтяная отрасль России

Российская газовая отрасль необычна. Она не соответствует ни одной из распространенных в мире моделей. В большинстве развитых стран газ отдан на откуп частному капиталу, там большая часть газодобычи приходится на мелкие и средние компании. В большинстве же развивающихся стран и в некоторых развитых газодобыча либо полностью сконцентрирована в руках госмонополии, либо отдана в концессию крупным иностранным компаниям. В России тоже есть государственная доминанта – «Газпром». Однако «Газпром» является монополистом по линии транспортировки газа.

Нефть не обязательно транспортировать по трубопроводу, можно, например, перевезти ее по железной дороге в цистернах. Доставить же газ конечным потребителям в обход системы магистральных трубопроводов, которыми владеет «Газпром», невозможно (по крайней мере, до тех пор, пока мы не перейдем на потребление сжиженного газа).

И все же монополия «Газпрома» неполная. Ведь компания занимается еще и добычей газа. Однако около 30 % распределенных газовых запасов и 13 % извлекаемого топлива сосредоточены в руках частных компаний, так называемых независимых производителей.

«Независимые» представлены двумя основными группами компаний (см. табл. 3). К первой группе относятся средние и мелкие частные газовые компании, среди которых ведущую роль играют «Итера», «Нортгаз» и «НоваТЭК».

Вторая группа состоит из нефтедобывающих компаний, для которых газодобыча является вспомогательным бизнесом, поскольку вместе с добываемой ими нефтью попутно из недр извлекается газ. Нефтяники вынуждены заниматься его продажей, в противном случае его просто сжигают.

Таблица 3. Добыча природного газа в России

Компания	Доля в общероссийской добыче (%)
«Газпром»	86,77
Независимые газодобывающие компании	5,87
«НоваТЭК»	2,24
«Итера»	2,19
«Нортгаз»	0,64
Прочие	0,8
Нефтяные компании	7,36
«Сургутнефтегаз»	2,23
«Роснефть»	1,13
ЮКОС	0,91
ТНК-ВР	0,8
Прочие	2,29

Взаимной любви у «Газпрома» и «независимых» не получилось – последние годы прошли в столкновениях и конфликтах. При этом государство оказалось не в состоянии эффективно контролировать ситуацию, под своим наблюдением оно оставило лишь определение тарифных ставок на транспортировку газа, а в остальном фактически самоустранилось от регулирования взаимоотношений монополиста и его мелких конкурентов.

Независимые производители газа

Судя по словам независимых производителей, газовый гигант использует чуть ли не любую возможность для притеснения «маленьких» компаний. В подтверждение своих слов они проводят развернутый перечень «обид». Приведем этот список с комментариями «Газпрома».

1. Подключение к сети. По словам «независимых», их проблемы начинаются уже с экспертизы проектов ввода новых месторождений и их подключения к газотранспортной системе (ГТС), которую проводит сам «Газпром».

На его предвзятость сетует «Итера», которая безуспешно пытается подключить к ГТС одно из крупнейших своих месторождений – Береговое. По информации «Итеры», после выполнения ею всех предписаний «Газпрома» он выдвигает новые и новые условия, в результате чего Береговое до сих пор так и не дало ни кубометра газа. В «Газпроме» отвечают, что в ущерб своим проектам не намерены давать место в трубе «независимым», а о подключении к ГТС «независимым» нужно думать до освоения месторождения, а не после.

Президент «Нортгаза» считает, что газовый монополист по личному усмотрению определяет места врезки в ГТС, которые иногда оказываются удаленными от места добычи на сотни километров. В результате «независимым» приходится за свой счет строить подводящие газопроводы, которые становятся частью ГТС, а затраты на обустройство месторождений возрастают в 2-3 раза. В «Газпроме» на это отвечают: «А как иначе? 70 % активов нашей компании – это труба. Почему структура инвестиций «независимых» должна быть иной?»

2. Лимиты на транспортировку. Постановление Правительства №334 предписывает «Газпрому» предоставлять «независимым» доступ к ГТС только при наличии в системе свободных мощностей. Ну а загруженность ГТС «Газпром» определяет сам – для других участников рынка эта информация закрыта.

В результате «независимые» жалуются, что их газ транспортируется по остаточному принципу, а отказ или сокращение установленных договорами лимитов становится для них привычным явлением.

3. Тарифы. Известно, что расценки на транспортировку и хранение газа устанавливаются государством по обоснованиям «Газпрома». Третьи стороны в этих обсуждениях не участвуют. В результате «независимые» сетуют на быстрый рост тарифов, а в «Газпроме» заявляют, что эти тарифы нерыночные и компания по транспортным услугам из года в год несет убытки.

4. Выбор маршрутов. Разветвленность газотранспортной магистрали в России позволяет передавать газ одному и тому же потребителю по путям разной длины. Значит, и стоимость доставки газа из одной точки в другую может отличаться в разы. «Независимые» говорят, что самый короткий маршрут, затребованный компаниями для поставок, обычно загружен, в «Газпроме» предлагают транспортировать газ по длинному маршруту или не транспортировать вообще.

5. Доступ к платежеспособным потребителям. Все как один «независимые» добытчики газа жалуются на то, что «Газпром», обладая эксклюзивным правом на экспорт газа, не позволяет им продавать свою продукцию на рынках дальнего зарубежья, где и цены выше и спрос на газ постоянно растет. «Газпром» отвечает на эти выпады так: «Основную часть газа «независимые» реализуют близ мест добычи – в Западной Сибири и на Урале, где из-за малых транспортных расходов рентабельность продаж наивысшая. Отдаленные от газовых скважин регионы «Газпром» обеспечивает в одиночку».

Стоит ли овчинка выделки?

Доля частных компаний в общероссийской добыче невелика, но потенциал развития значителен.

Так, по прогнозам американцев, к 2025 году добыча газа в нашей стране увеличится как минимум в полтора раза. При этом «Газпрому» придется думать не о наращивании, а о поддержании добычи, ведь основные месторождения газового гиганта вошли в стадию падающей добычи.

И в том, что часть месторождений должны развиваться именно «независимыми», нет никаких сомнений. Ведь «Газпром» пока добывает газ с небольших глубин, где газ вполне чистый. «Независимые» же получили в основном месторождения, залегающие на гораздо больших глубинах, где газ хуже по составу и требует дополнительной переработки. Качество запасов заставило «независимых» овладеть технологиями разработки этих месторождений, которые в будущем могут стать основными источниками сырья. Разработки этих залежей «Газпром» до последнего времени старательно избегал: себестоимость добычи такого газа в полтора раза выше традиционного (см. рис. 2 и табл. 4).

Важно и то, что «независимые» в состоянии эффективно помочь справиться с важнейшей для отрасли проблемой – привлечением колоссальных по объемам инвестиций и, в конце концов, вводом в строй новых месторождений. «Независимые» за пять лет запустили пять месторождений с трудноизвлекаемыми ресурсами, причем сами они постоянно заявляют, что если бы не отношения с «Газпромом», то они способны увеличить добычу газа в разы. «Газпром» же за весь постсоветский период ввел в строй только одно уникальное месторождение (Заполярье), а все остальные средства направляет на покупку нефтяных активов.

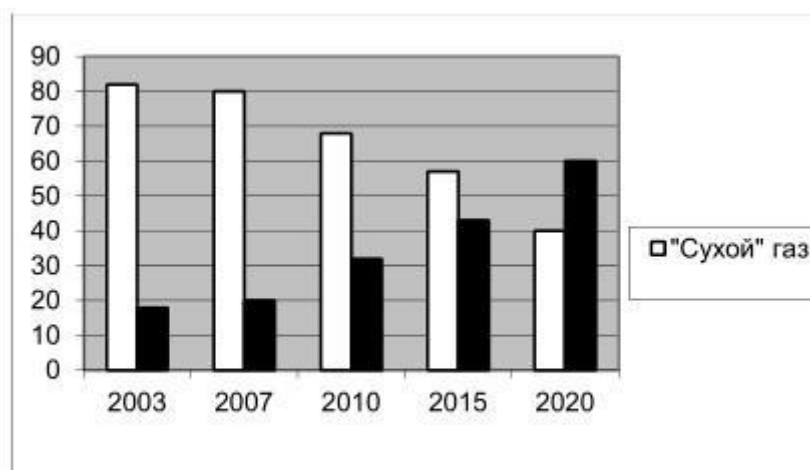


Рис. 2. Структура добычи природного газа в России (прогноз)

Таблица 4. Сравнительные показатели газодобывающих компаний

Компания	Доля «жирного» газа в добыче (%)	Размер месторождений (млрд кубометров)	Выручка на одного сотрудника (тыс. долл. в год)	Добыча газа на одного сотрудника (млн кубометров)
«Газпром»	15	4626	77	1,6
«НоваТЭК»	70	474	133	4,9
«Итера»	73	128	627	17,3
«Нортгаз»	100	316	557	13,7

К вопросу о реформировании

Сильно монополизированная газовая отрасль России всегда вызывала у чиновников желание заняться ее реформированием. Однако с чего начать – вопрос достаточно сложный.

В начале 90-х годов предлагалось «Газпром» расчленить, выделить ГТС в отдельную компанию и обеспечить таким образом полноценный равный доступ к трубе. Сейчас вопрос о расчленении «Газпрома» снят с повестки дня. И «независимые» компании выдвигают новые пожелания – уравнивать права всех газовых игроков, лишив «Газпром» доминирующего положения в газовой отрасли.

Заключение

Государству необходимо принимать решение как можно быстрее – конфликт интересов между «Газпромом» и «независимыми» стал серьезным препятствием для развития газовой отрасли России. Прямые потери несут и независимые производители газа в виде нереализованных проектов и недополученной прибыли, и «Газпром» в виде отвлечения сил и средств от освоения новых месторождений.

Защищать монополию не принято – это не рыночно, но когда приходится делать выбор между монополией и рынком, то приходится тщательно взвешивать все аргументы.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Предложите план осуществления текущего (оперативного) и перспективного (стратегического) планирования деятельности производственного участка или любого структурного подразделения компании.
2. Предложите план осуществления перспективного (стратегического) планирования деятельности компании.
3. Разработайте программу контрольных мероприятий по освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий.
4. Можно ли считать, что «Газпром» как крупная монополия нарушает культуру ведения бизнеса по отношению к независимым компаниям?
5. Как соотносятся понятия «законность» и «этичность» в бизнесе? Являются ли действия «Газпрома» нарушением антимонопольного законодательства Российской Федерации?
6. Насколько, на Ваш взгляд, обоснованы претензии независимых компаний к «Газпрому»?
7. Почему государство отказалось от идеи расчленив «Газпром»? Какие последствия это имело бы для экономики России?
8. Какие меры, на Ваш взгляд, следовало бы принять государству в сложившихся условиях для урегулирования вопроса взаимодействия «Газпрома» и независимых компаний?

Тема 6. Планирование как функция управления (продолжение) **(2 часа)**

Вопросы для обсуждения:

- 6.7. В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции?
- 6.8. Что такое стратегия?
- 6.9. В чем заключается сущность STEEP анализа?
- 6.10. В чем заключается сущность SWOT анализа?
- 6.11. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?
- 6.12. Как можно применять в управлении SWOT анализ?
- 6.13. В чем выражается реализация стратегии?
- 6.14. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?
- 6.15. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?

Тема 6. Планирование как функция управления (продолжение) **(2 часа)**

Вопросы для обсуждения:

- 6.2.10. Составление матрицы SWOT.
- 6.2.11. Выбор оптимального решения при планировании работ в нестандартных ситуациях.

Тема 6. Планирование как функция управления (продолжение) **(2 часа)**

Практическое задание:

Деловая игра «Выжить в пустыне»

Цель деловой игры:

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК):

Код	Наименование результата обучения
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02.	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

Описание игровой ситуации:

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочковидные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. **У каждого имеется** носовой платок, деньги и личные документы. **У одного пассажира** имеется пачка сигарет и спички, **у другого** — шариковая ручка. **Один пассажир с переломом ноги.**

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти **15 предметов**: *фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркальце.*

Задачи деловой игры:

1. **Установите такую последовательность из 15-ти предметов**, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет – последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на **алгоритм стратегического планирования**, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).
2. Сформулируете **цели** (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и **задачи** (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите **несколько** стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). **Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.**
6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания **одну** оптимальную, **на ваш взгляд**, альтернативу и **обоснуйте** ее выбор.
7. Реализуйте **одну** выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

Результаты деловой игры:

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С **одной стороны листа** можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (**Задача № 1**).

На второй стороне листа можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с **задачей № 2**. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

Представление результатов деловой игры: ориентировочно по 10 минут на команду.

Тема 7. Организация как функция управления (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
- 7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
- 7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
- 7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
- 7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
- 7.8. Что первично? Миссия организации или структура?
- 7.9. Проектирование организационной структуры управления.

Тема 8. Мотивация как функция менеджмента (4 часа) (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 8.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?
- 8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?
- 8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?
- 8.4. Какие существуют виды мотивации?
- 8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
- 8.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс.

Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Зарботная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова нечем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

1. Как руководителю мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
2. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
3. Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?
4. Какие теории мотивации можно применить к Федору Иванову?

Тема 8. Мотивация как функция менеджмента (продолжение) (2 часа)

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс. Рестрикционизм по-русски

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные.

Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их.

Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма –русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах.

Особенность российского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера. Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы по пробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в Западной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом».

Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок». Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь».

Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть российский вариант рестрикционизма.

Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей.

Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок.

Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудилась с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы».

Вот описание конкретных ситуаций РСП в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января].

В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получают одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

Вопросы для работы с кейсом:

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?
5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Тема 9. Контроль как функция менеджмента (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 9.1. Контроль как функция управления. Что понимается под контролем?
- 9.2. Какие виды контроля существуют?

- 9.3. Какие этапы контроля выделяют?
- 9.4. Какие существуют принципы контроля?
- 9.5. Чем характеризуется эффективный контроль?
- 9.6. Какие требования предъявляют к контролю?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс.

Изменение системы контроля

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали.

Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний.

Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия.

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила представить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчетность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?
2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?

3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

- 10.1. В чем заключается понятие и сущность управленческого решения?
- 10.2. В чем заключаются основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни?
- 10.3. Какая существует классификация управленческих решений?
- 10.4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
- 10.5. На каких уровнях в организации принимаются управленческие решения?
- 10.6. Что включает в себя процесс принятия управленческих решений?
- 10.7. Какие существуют модели и методы разработки управленческих решений?
- 10.8. Как оценить качество управленческого решения?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

Метод кейсов (англ. case-study, кейс-стади, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения и проверки знаний, а также практических навыков, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций.

1. Внимательно прочитайте кейс 1-3 раза.
2. Проанализируйте ситуацию, описанную в кейсе, и вникните в суть проблемы.
3. Предложите возможные варианты решения проблем, ответив на вопросы по кейсу. Обоснуйте эти решения.

Кейс.

Нестандартное решение

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследования почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбывать залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

3. Литература, интернет-издания

Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 09.06.2024). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учебное пособие / Е.Н. Кнышова. — Москва : ИД ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 304 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0106-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141806> (дата обращения: 09.06.2024). – Режим доступа: по подписке.

Интернет-ресурсы:

1. <http://infomanagement.ru> - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.