

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.07 Менеджмент

для специальности

08.02.05 Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов
базовая подготовка
среднего профессионального образования

Иркутск 2023

РАССМОТРЕНО:
Цикловой методической комиссией
специальности
08.02.05 Строительство и эксплуатация автомо-
бильных дорог и аэродромов
Протокол №9 от «24» мая 2023 г.
Председатель ЦМК: С.Б. Иевская

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.07 Менеджмент для специальности ФГОС СПО 08.02.05 Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
2. Темы и содержание практических (семинарских) занятий.....	8
3. Литература, интернет-издания.....	47

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Практические занятия проводятся 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 работы практического задания, соблюдает требования к качеству производимой работы, умело пользуется оборудованием;
- оценка "4" (хорошо) - владеет приемами работы практического задания, но возможны отдельные несущественные ошибки, исправляемые самим обучающимся;
- оценка "3" (удовлетворительно) - ставится при недостаточном владении приемами работы практического задания, наличии ошибок, исправляемых с помощью преподавателя;
- оценка "2" (неудовлетворительно) – обучающийся не умеет выполнять приемы работы практического задания, допускает серьезные ошибки.

Ниже предлагаются темы и содержание практических (семинарских) занятий.

На практические (семинарские) занятия обучающихся учебным планом отведено 11 часов.

Программа воспитания отражается через содержание направлений воспитательной работы, разбитых на следующие воспитательные модули:

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создание условий для удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии в сфере трудовых и социально-экономических отношений посредством профессионального самоопределения.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному

	<p>достоиню;</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестно, ответственно и творчески относиться к разным видам трудовой деятельности. – формирование профессиональных компетенций; – формирование осознания профессиональной идентичности (осознание своей принадлежности к определённой профессии и профессиональному сообществу); – формирование чувства социально-профессиональной ответственности, усвоение профессионально-этических норм; – осознанный выбор будущего профессионального развития и возможностей реализации собственных жизненных планов; – формирование отношения к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> развитие личности обучающегося на основе формирования у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование знаний обучающихся о символике России; – воспитание у обучающихся готовности к выполнению гражданского долга и конституционных обязанностей по защите Родины; – формирование у обучающихся патриотического сознания, чувства верности своему Отечеству; – развитие у обучающихся уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, историческим символам и памятникам Отечества; – формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего традиционные национальные и общечеловеческие гуманистические и демократические ценности; – развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах общественной самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности; развитие в молодежной среде ответственности, принципов коллективизма и социальной солидарности; – формирование приверженности идеям интернационализма, дружбы, равенства, взаимопомощи народов; воспитание уважительного отношения к национальному достоинству людей, их чувствам, религиозным убеждениям; – формирование установок личности, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, ксенофобии,

	<p>коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям;</p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование антикоррупционного мировоззрения.
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	<p><i>Цель модуля:</i> формирование у обучающихся чувства бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа России, культуры здоровья, безопасного поведения, стремления к здоровому образу жизни и занятиям спортом, воспитание психически здоровой, физически развитой и социально-адаптированной личности.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - формирование способности к духовному развитию, реализации творческого потенциала в учебной, профессиональной деятельности на основе нравственных установок и моральных норм, непрерывного образования, самовоспитания и универсальной духовно-нравственной компетенции - «становиться лучше»; - формирование у обучающихся ответственного отношения к своему здоровью и потребности в здоровом образе жизни, физическом самосовершенствовании, занятиях спортивно-оздоровительной деятельностью, развитие культуры безопасной жизнедеятельности, профилактику наркотической и алкогольной зависимости, табакокурения и других вредных привычек; - формирование бережного, ответственного и компетентного отношения к физическому и психологическому здоровью - как собственному, так и других людей, умение оказывать первую помощь, развитие культуры здорового питания.
Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся уважения к старшему поколению.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - воспитание здоровой, счастливой, свободной личности, формирование способности ставить цели и строить жизненные планы; - реализация обучающимися практик саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества; - формирование позитивных жизненных ориентиров и планов; - формирование у обучающихся готовности и способности к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности; - формирование выраженной в поведении нравственной позиции, в том числе способности к сознательному выбору добра, нравственного сознания и поведения на основе усвоения общечеловеческих ценностей и нравственных

	<p>чувств (чести, долга, справедливости, милосердия и дружелюбия);</p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие культуры межнационального общения; – формирование уважительного отношения к родителям и старшему поколению в целом, готовности понять их позицию, принять их заботу, готовности договариваться с родителями и членами семьи в решении вопросов ведения домашнего хозяйства, распределения семейных обязанностей; – воспитание ответственного отношения к созданию и сохранению семьи на основе осознанного принятия ценностей семейной жизни; – формирование толерантного сознания и поведения в поликультурном мире, готовности и способности вести диалог с другими людьми, достигать в нем взаимопонимания, находить общие цели и сотрудничать для их достижения.
Модуль 5 «Экологическое воспитание»	<p><i>Цель модуля:</i> формирование у обучающихся чувства бережного отношения к живой природе и окружающей среде, культурному наследию и традициям многонационального народа России.</p> <p><i>Задачи модуля:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – развитие у обучающихся экологической культуры, бережного отношения к родной земле, природным богатствам России и мира, понимание влияния социально-экономических процессов на состояние природной и социальной среды; – воспитание чувства ответственности за состояние природных ресурсов, формирование умений и навыков разумного природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии; приобретение опыта экологичной деятельности; – воспитание эстетического отношения к миру, включая эстетику быта, научного и технического творчества, спорта, общественных отношений; – формирование мировоззрения, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, основанного на диалоге культур, а также на признании различных форм общественного сознания, предполагающего осознание своего места в поликультурном мире; – формирование чувства любви к Родине на основе изучения культурного наследия и традиций многонационального народа России.

2. ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ (СЕМИНАРСКИХ) ЗАНЯТИЙ

Наименование тем	Содержание практических занятий	Объем часов	Формируемые компетенции	Модули программы воспитания
Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	<p>Практические занятия: Выполнение оценочного задания (письменно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Задание 4. Прочитайте текст и заполните пробелы. - Задание 5. Рассчитать сметную стоимость строительства дорожной одежды автомобильной дороги III технической категории в Иркутской области. - Задание 6. Построить график безубыточности и определить более высокую зону прибыльности. <p>Практические занятия: Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кейс. «Лукойл» VS «ДорСтрой-Сам». - Кейс. Организация управления в сфере развития транспортной системы в Причерноморской зоне на примере проекта «Керченский мост». - Кейс. Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг? - Задание 2. «Дорожное строительство в России – реалии, проблемы и перспективы отрасли». <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Задание 1. «Современные технологии дорожного строительства». - Задание 3. «Проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах». <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p>	2	ОК 10 ПК 1.1, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 3.1, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.4, ПК 4.5	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 4
	<p>Практические занятия: Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Кейс. «Лукойл» VS «ДорСтрой-Сам». - Кейс. Организация управления в сфере развития транспортной системы в Причерноморской зоне на примере проекта «Керченский мост». - Кейс. Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг? - Задание 2. «Дорожное строительство в России – реалии, проблемы и перспективы отрасли». <p>Выполнение оценочного задания (устно):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Задание 1. «Современные технологии дорожного строительства». - Задание 3. «Проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах». <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p>	2	ОК 10 ПК 1.1, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 3.1, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.4, ПК 4.5	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 4

	<p>Подготовить доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. Проблемы и перспективы дорожного строительства в России. Отечественный и зарубежный опыт дорожного строительства. 			
Тема 6. Планирование как функция менеджмента	<p>Практические занятия:</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>Подготовить доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> Тактическое и стратегическое планирование. Сущность стратегического планирования в организации. Преимущества и недостатки стратегического планирования <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>Деловая игра «Выжить в пустыне».</p>	2	OK 03, OK 04, OK 06, OK 07	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 3 Модуль 4 Модуль 5
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента	<p>Практические занятия:</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинированно):</p> <p>Кейс: «Уникальный специалист» Кейс: «Рестрикционизм по-русски»</p>	2	OK 01 OK 04 OK 06	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 3 Модуль 4
Тема 9. Контроль как функция менеджмента	<p>Практические занятия:</p> <p>Выполнение оценочного задания (комбинировано):</p> <p>Подготовить доклады:</p> <ol style="list-style-type: none"> Необходимость управленческого контроля. Контроль и контроллинг. Особенности финансового контроля. Требования к эффективному контролю. <p>Выполнение оценочного задания (комбинировано):</p> <p>Кейс «Изменение системы контроля»</p>	1	OK 01 OK 10	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 4

Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений	Практические занятия: Выполнение оценочного задания (комбинированно): Кейс: «Нестандартное решение»	2	OK 01, OK 02 OK 04	Модуль 1 Модуль 2 Модуль 4
Итого (часов):		11		

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (4 часа)

Код	Наименование результата обучения
ПК 2.1	Выполнение работ по производству дорожно-строительных материалов.

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 прочтайте 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. «Лукойл» VS «ДорСтройСам»¹

«Лукойл» – давний партнер дорожно-строительной организации «ДорСтройСам», обеспечивает 100% поставок топлива для нужд клиента. 30% топлива «Газпромнефть-Региональные продажи» реализуют в адрес «ДорСтройСам» с услугой доставки, оставшиеся 70% клиент забирает и доставляет до объектов самостоятельно. Перевозить весь объем нефтепродуктов своими силами клиент не может из-за нехватки бензовозов.

Однажды менеджер по продажам «Лукойл» сообщил Директору по логистике «ДорСтройСам» о том, что со следующего месяца они могут воспользоваться уникальной комплексной услугой. Суть услуги в том, что помимо обычной доставки топлива клиент получает полный комплекс логистических услуг: разработку оптимальных маршрутов перевозки, диспетчеризацию остатков топлива на объектах, планирование графиков поставок и т.д. Но главное – это гарантия обеспечения топливом 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Стоимость услуги на 20% выше обычной доставки, но разве ощущение уверенности в завтрашнем дне можно измерить в рублях?

Прошло две недели, а ответа от клиента менеджер так и не получил. Не видя другого выхода, менеджер решил напрямую обратиться к Генеральному директору (собственнику) «ДорСтройСам», и назначил встречу для обсуждения предложения. Узнав об этом, Директор по логистике настоял на своем присутствии во время переговоров.

Роль 1. Менеджер по продажам «Лукойл»:

Вы понимаете, что предложение выгодное, т.к. ежемесячные затраты клиента на содержание собственного бензовозного парка и большого штата сотрудников, занимающихся снабжением и логистикой, существенно выше.

Цель: Убедить клиента подписать договор на оказание комплексных услуг; договориться о переводе на комплексную услугу, как минимум 70% объема топлива с условием перевода оставшихся 30% на комплексное решение до конца года.

¹ Разработано на основе материалов сайта <http://www.espadas.ru/> - Петербургская школа переговорщиков «ШИП».

Роль 2. Владелец компании «ДорСтройСам»:

Предложение интересное, ничего подобного раньше на рынке не было, а вы большой по-клонник всего нового. Однако когда дело касается бизнеса, рубить с плача не торопитесь. Считаете, что штат Дирекции по логистике неоправданно «раздулся» и не мешало бы его немного «урезать», как и расходы на содержание бензовозов, комплексное решение как раз кстати. Ставшими ненужными бензовозы можно продать, получить дополнительные деньги в ситуации кризиса. Но не станет ли компания слишком зависима от поставщика топлива?

Цель: В ходе переговоров понять риски предложения. Частично попробовать перевести перевозки на комплексную услугу на льготных условиях. Если это действительно эффективно, в дальнейшем можно будет подумать об увеличении этой цифры и продаже своего бензовозного парка. Получить дополнительную выгоду от сделки, например, увеличить скидку с 300 до 500 рублей за перевозку тонны топлива стандартной доставкой.

Роль 3. Директор по логистике «ДорСтройСам»:

Сознательно затягивали с ответом на предложение менеджера по продажам, ведь это грозит сокращением вашей службы, а это 30 человек, которые в компании со дня основания, и вас лично. К тому же считаете, что такое ответственное дело нельзя доверять посторонним, что если подведут и не выполнят обещание? У вас есть опасения, что подрядчик может прекратить оказывать услугу или же повысит ее стоимость, когда «ДорСтройСам» распродаст собственный бензопарк. Да и не видите смысла его продавать, цены на б/у технику резко упали. Считаете, что новая услуга может только ухудшить годами отложенную схему логистики.

Цель: Сохранить прежнюю схему работы. Предложить директору новый план развития службы снабжения. Его суть заключается в покупке нескольких бензовозов нужного формата (автопливозаправщиков) для обеспечения 100% самостоятельной перевозки топлива на объекты строительства. Это выгоднее, но на дворе кризис и добиться окупаемости можно будет только через 2 года. Уверены, что лучше вложиться в расширение бизнеса и долгосрочную перспективу, чем получить экономию сегодня и зависимость бизнеса от ГПН.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Код	Наименование результата обучения
ОК 10	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.
ПК 1.1	Проводить геодезические работы в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 1.4	Проектировать транспортные сооружения и их элементы на автомобильных дорогах и аэродромах.
ПК 3.1	Выполнение технологических процессов строительства автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 4.1	Организация и выполнение работ зимнего содержания автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 4.2	Организация и выполнение работ содержания автомобильных дорог и аэродромов в весенне-летне-осенний периоды.

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.

Организация управления в сфере развития транспортной системы в Причерноморской зоне на примере проекта «Керченский мост»²

Описание проблемной ситуации

Морская паромная переправа, соединяющая Крым и Краснодарский край. Переправа выполняет перевозку через Керченский пролив пассажиров, автомобилей и грузовых железнодорожных составов. Паромы курсируют между портом «Керчь» и портом «Кавказ». Переправа находится в самом узком месте пролива (расстояние между портами около 5 км), в районе северо-восточной окраины города Керчь, и эксплуатируется круглогодично в течение всего года.

По официальным данным, в 2013 г. Крым принял 5,9 млн туристов (реально – примерно на 20 % больше). Из них около 70 % – граждане Украины, 26 % – россияне. По сведениям Крымского министерства курортов и туризма, в 2013 г. лишь 6,5 % туристов добирались на полуостров самолетом, 67,5 % приехали на поезде, 18 % – на личном автомобиле, 8 % – на автобусе.

После присоединения Крыма и Севастополя к России и серьёзного осложнения транзита россиян через территорию Украины вопросом номер один почти для всех, кто собирается в Крым, стала ситуация на паромной переправе порт «Кавказ» – порт «Керчь». На сегодняшний день паром – это фактически единственный для переправы автомобильного и железнодорожного транспорта способ попасть из других регионов России на полуостров. Из-за напряжённой обстановки на Юго-востоке Украины, желающему отдохнуть в новоприобретённом регионе России, придётся забыть про традиционную дорогу в Крым по суше. Граждане России в современных сформировавшихся условиях могут попасть на полуостров либо по воздуху, либо через паромную переправу «Кавказ – Крым».

Для формирования транспортно-дорожной инфраструктуры предлагается:

1) построить мост через Керченский пролив длиной около 19 километров. Он должен быть построен в 2018-2020 гг. Будет включать в себя четырехполосный автомобильный переход и две железнодорожные колеи. Стоимость проекта может превысить 228 млрд рублей. Окупаться проект будет как минимум 20 лет, но для этого мост придется сделать платным не только для грузовиков и автобусов, но и для всех легковых автомобилей. Окупаться проект будет как минимум до 2038 г. За это время его платная эксплуатация может принести 142-228 млрд руб. в зависимости от тарифа.

2) развитие водного пути между Краснодарским краем и Крымом. Но из этого зреет проблемная ситуация. Кто будет этим заниматься в нашей стране? Какой орган будет координирующими?

² Мельков С.А., Перенджиев А.Н., Ряжапов Н.Х. Сборник учебных кейсов по дисциплине «Региональная политика»: учебное пособие. Химки: АГЗ МЧС России, 2015. 129 с.

- Министерство РФ по делам Крыма;
- Федеральное агентство морского и речного транспорта;
- Министерство транспорта РФ;
- Департамент государственной политики в области морского и речного транспорта.

Задание для работы с кейсом:

- Предложите 3 мероприятия по развитию транспортной системы в Причерноморской зоне. Заполните таблицу 1.

Таблица 1.

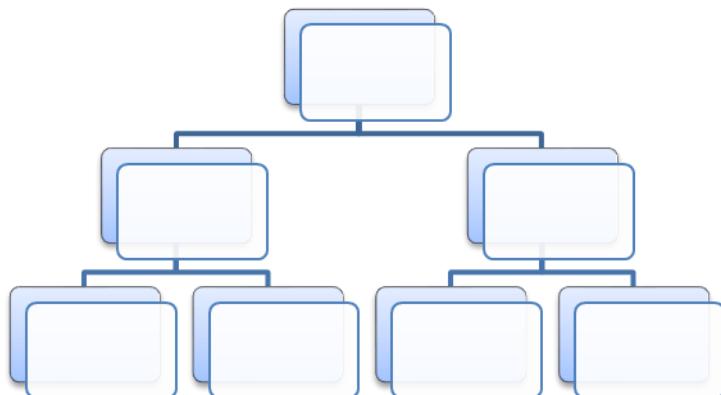
Предлагаемые Вами мероприятия	Докажите реалистичность предлагаемого мероприятия

- Расположите предлагаемые Вами в п. 1 задания мероприятия в иерархическом порядке (по значимости), начиная с самого главного. Заполните таблицу 2.

Таблица 2.

Место по значимости	Предлагаемое Вами мероприятие	Аргументируйте расставленные Вами приоритеты

- Кто, по Вашему мнению, должен состоять в Рабочей комиссии по развитию транспортной системы Причерноморской зоны? Нарисуйте структуру данной комиссии (службы) с указанием должностей.



- Выразите свою точку зрения по поводу развития инфраструктуры судостроения и судоремонта в Причерноморской зоне, написав в таблице 3 три типа морских пассажирских судов, которые необходимо использовать для перевозки пассажиров от морских вокзалов Краснодарского края (Сочи, Туапсе, Геленджик, Новороссийск, Анапа) до морских вокзалов Крымского полуострова (Феодосия, Ялта, Севастополь, Евпатория), включая перевозку через Керченский пролив от порта «Кавказ» до порта «Керчь». Объясните причины Вашего выбора.

Таблица 3.

№ п/п	Тип судна (название)	Аргументация выбора типа судна

5. На основе выполненных Вами ранее заданий подготовьте проект о развитии транспортной системы в Причерноморской зоне.
6. Прочитайте текст «Система управления рисками на примере проекта «Керченский мост» и по аналогии с таблицей 4 дайте свои предложения по устранению возможных рисков в данном проекте (строительство Крымского моста).

Система управления рисками на примере проекта «Керченский мост»³

При создании проекта «Керченский мост» нужно тщательно спрогнозировать риски и рассчитать проект. Рассмотрим применение данной системы управления на проекте «Керченского моста». Керченский мост должен соединить два полуострова между Керченским и Таманским полуостровом. Длина данного моста будет составлять 19 км, расстояние над водой 35 м. Предварительная стоимость данного моста 228 миллиардов рублей. Проект очень сложный, должен состоять из 6 полос: 4 автодорожных и 2 железнодорожных. В проекте ключевой задачей является не допустить ошибок и оплошностей при строительстве, поэтому перед тем как приступить к самой реализации нужно выявить возможные риски.

Рисков при строительстве может быть очень много, приведем далее лишь некоторые из них:

- 1) недостаточное финансирование;
- 2) некачественная постройка моста;
- 3) не уложение во временные рамки;
- 4) природные катаклизмы;
- 5) возможность террористических актов;
- 6) техногенная авария на этапе строительства и т.д.

Выберем один из вышеперечисленных рисков, чтобы приступить к его анализу. Возьмем, к примеру, риск «некачественной постройки моста».

Некачественная постройка моста означает то, что мост будет построен непрактично, или с течением времени он начнет разрушаться из-за некачественного подбора материалов или халатного отношения рабочей силы.

Проанализируем данный риск:

а) неквалифицированная рабочая сила; основная рабочая сила будет наниматься с Крымского полуострова, но также и из других регионов РФ, например из Челябинска, Ярославля. Ожидается большой поток мигрантов, которые также примут участие в строительстве моста. Для рабочих из отдаленных регионов РФ, в случае отсутствия средств, будет оплачиваться 50 % стоимости переезда к месту работы.

б) отсутствие должного контроля поэтапного строительства; построить мост длиной в 19 км и в 6 полос – очень сложно, нужно контролировать и проверять каждый этап в строительстве, например: сваи будут вбиваться в землю на глубину 80 м, так как дно Керченского пролива очень илистое, а значит не очень устойчивое, были случаи, когда сваю вбивали на глубину 70 м., а на следующий день сваи не было – это уже говорит о том, что придется выделять средства для покупки новой сваи.

³ Кабанова Д.С.; Маленкова Е.О. Система управления рисками (на примере проекта «Керченский мост») Risk management system (on the example of «Kerchensky bridge») // Электронный научный журнал «ГосРег». 2016. № 1.

в) несвоевременная доставка материалов; например щебень должны были поставлять из ООО «Прогресс», но в самом начале строительства моста встал вопрос, будут ли поставлять щебень, так как глава ООО «Прогресс» прокомментировал, что высокие железнодорожные тарифы лишают строителей возможности строить из того материала, который подходит для данного сложного сооружения и вопрос со щебнем оставался некоторое время нерешенным; вторым примером может послужить сам процесс доставки стройматериалов: необходимые стройматериалы нельзя возить к месту строительства через населенный пункт, следовательно, нужно проложить отдельную дорогу, чтобы не приносить дискомфорт жителям и при этом вовремя доставлять нужные материалы, чтобы строительство не останавливалось, а прокладка отдельной автомобильной дороги – это еще один отдельный проект.

После того, как мы проанализировали риск и выявили предпосылки данного риска, мы переходим к третьему пункту системы управления рисками: выбор метода управления рисками. Существует несколько методов управления рисками: минимизация риска, принятие риска, передача риска, отказ от риска. Мы выбираем метод – отказ от риска, так как на первоначальном этапе можно устраниТЬ предпосылки риска. То есть, все выше перечисленные предпосылки риска мы сразу же устраниМ: тщательно проверяем грунт, решаем проблемы по доставке материалов.

Перечень мероприятий, которые помогут предотвратить данный риск:

1) закупка качественных материалов у проверенных компаний. При строительстве Керченского моста будут использоваться проверенные отечественные материалы, которые доставляют на Таманский и Керченский берега из разных регионов страны, например ПАО «Мостостройиндустрия» завод № 50 или ООО «Прогресс»;

2) наем проверенной, квалифицированной рабочей силы; рабочую силу будут брать из различных регионов России, которые имеют высшее инженерное образование или же опыт при строительстве различных зданий, сооружений, мостов, предлагать им льготы, место проживания, медицинское обеспечение;

3) назначение эксперта для контроля над строительством. Так, профессор Дрезденского технического университета Х. Свенссон – известный немецкий инженер-мостостроитель, признанный специалист в области мостов. Он спроектировал многочисленные мосты в Германии и США, в качестве эксперта и консультанта участвовал в проектах в Норвегии, Великобритании, Китае, Швеции, Канаде, России. В интервью «Deutsche Welle» он поделился опытом сооружения мостов, сопоставимых по размерам с тем, что планируется проложить через Керченский пролив, чтобы соединить Краснодарский край с Крымским полуостровом. Кроме того, эксперт оценил реалистичность и перспективы российского проекта;

4) соблюдение норм и правил строительства. Генеральным подрядчиком строительства моста через Керченский пролив, который свяжет Крым с остальной российской территорией, будет «Стройгазмонтаж» А. Ротенберга.

После того, как мероприятия разработаны и включены в реализацию, остается только осуществление постоянного контроля, то есть пункт 5 системы управления рисками.

Сейчас управление рисками очень актуально для нашей страны (поскольку мы всё больше и больше реализуем масштабных проектов), потому что если мы можем спрогнозировать риски и знаем какими ими управлять, то можно 1) избежать риска, 2) снизить убытки от данного риска.

Далее приведены примерные предложения по устранению возможных рисков на данном проекте (строительство Крымского моста).

Таблица 4.

Причина	Решение	Кто этим должен заниматься
Обеспечение строителей	Установка метеостанций на	ООО «Стройгазмонтаж».

<p>оперативными данными о погодных условиях, установленные приборы позволяют измерять силу ветра, влажность воздуха, атмосферное давление. Своевременные метеосводки, которые будут поступать в штабы строительства на двух берегах Керченского пролива, позволяют планировать мостовикам работу с учетом погодных условий.</p>	<p>месте строительства Керченского моста.</p>	
<p>Ученые из Крымской академии наук наряду с представителями организации «Экология и мир» заявляют о необходимости проведения экологической экспертизы проекта по сооружению моста через Керченский пролив. В сообщении, которое было обнародовано экологической ассоциацией, отмечено, что ее проведение может обеспечить максимально возможный уровень экологической безопасности при строительстве моста, а также исключить или минимизировать все возможные экологические риски. Представители организации утверждают, что рекомендации, которые будут сделаны экологами, помогут в решении вопроса снятия возможных рисков при строительстве моста для, например, миграции рыб и водоплавающих. Кроме того, сооружение моста может обернуться необратимыми изменениями в местной фауне и флоре, что станет, по сути, причиной экологической катастрофы регионального масштаба.</p>	<p>Необходимость проведения тщательной экологической экспертизы проекта строительства Керченского моста.</p>	<p>Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор) приступает к осуществлению строительного надзора при строительстве транспортного перехода через Керченский пролив. Соответствующий приказ подписал руководитель Ростехнадзора. Также необходимо участие: ООО «СТГ-Эко», НАО «Институт Гипростроймост-Санкт-Петербург», ФКУ «Упрдор "Тамань"», а также, КРА «Экология и мир».</p>
<p>Принятие серьезных мер в плане надежности конструкций данного инже-</p>	<p>Все материалы изысканий и конструктивные решения проекта согласовывать с</p>	<p>Заместитель Министра транспорта РФ, руководитель Федерального дорожно-</p>

<p>нерного сооружения, поскольку у Керченского пролива довольно сложное геологическое строение дна.</p> <p>Техническими проблемами для возведения моста над водами пролива являются повышенный уровень сейсмичности данного региона и слабый грунт. Ввиду особенностей грунта Керченского пролива длина свай моста должна составлять как минимум 200 метров. Размеры инженерного сооружения добавляют новых проблем: на побережьях нередки такие явления, как оползни и землетрясения. Керченский пролив находится в зоне тектонических разломов.</p>	<p>Главгосэкспертизой РФ. Проведение публичного обсуждения проекта строительства моста среди специалистов данного профилья.</p> <p>Важно получить положительное заключение как по инженерным решениям, так и по экологическим аспектам.</p>	<p>го агентства, представители руководства Минприроды, Минстроя, Ростехнадзор, Правительства Республики Крым, ПАО «РЖД», генеральный подрядчик, а также специалисты других заинтересованных ведомств и организаций, начальник управления по специальным проектам компании «Стройгазмонтаж» .</p>
<p>Погода в районе Керченского пролива в период с ноября по апрель известна своей неустойчивостью (там часто случаются сильные шторма), поэтому мостовые конструкции должны отличаться особой прочностью.</p>	<p>В процессе возведения моста инженеры должны использовать уникальные Технологические решения. Повысить надежность поставок позволит использование отечественных материалов, которые будут доставлять на таманский и керченский берега из разных регионов страны.</p>	<p>Заместитель Министра транспорта РФ, руководитель Федерального дорожного агентства, представители руководства Минприроды, Минстроя, Ростехнадзор, Правительства Республики Крым, ПАО «РЖД», генеральный подрядчик, а также специалисты других заинтересованных ведомств и организаций.</p>
<p>Представители Росавтодора, Росморречфлота, Росжелдора, силовых структур и ведомств, а также строители моста на совещании решили, что на Таманском полуострове, острове Тузла и Керченском полуострове разместятся специальные комплексы для проведения досмотра. Эти комплексы и другие мероприятия позволят защитить строящийся мост через Керченский пролив от возможных актов незаконного вмешатель-</p>	<p>Комплекс антитеррористических мероприятий.</p>	<p>Представители Росавтодора, Росморречфлота, Росжелдора, силовые структуры и ведомства.</p>

ства.		
Прежде чем приступить к строительству, необходимо обеспечить безопасность прилегающих территорий. Керченский и Таманский полуострова – место интенсивных сражений в годы Великой Отечественной войны.	Продолжить работы по разминированию территорий после военных действий.	Представители Росавтодора, Росморречфлота, Росжелдора, силовые структуры и ведомства.

Приложения к кейсу

Приложение 1.

1. Характеристики переправы через Керченский пролив:
- расстояние – 5 километров;
 - время в пути – 20 минут;
 - количество рейсов – до 30 в день;
 - количество паромов – 4.

Для увеличения пропускной способности переправы погрузка на паромы проходит параллельно: судно «Ионас» работает в паре с паромом «Керченский 2», а «Ейск» с паромом «Николай Аксененко». Каждое судно имеет свою причальную стенку с одной и с другой стороны переправы. Все грузовые автотранспортные средства будут курсировать только по маршруту «Новороссийск – Феодосия – Новороссийск» на судне «Посейдон Экспресс». Грузовая вместимость судна около 120 большегрузных автомобилей. С 1 июня 2014 г. из Анапы в Ялту с заходом в Феодосию начали курсировать скоростные катамараны для перевозки пассажиров «Сочи-1» и «Сочи-2», выполняющие по одному рейсу в сутки в каждом направлении. Катамараны являются комфортабельными пассажирскими суднами вместимостью до 300 пассажиров каждое.

Приложение 2.

Структура Министерства транспорта РФ
(<http://www.mintrans.ru/ministry/departments/>)

1. Департамент гос. политики в области гражданской авиации;
2. Департамент гос. политики в области дорожного хозяйства;
3. Департамент гос. политики в области автомобильного и городского пассажирского транспорта;
4. Департамент гос. политики в области железнодорожного транспорта;
5. Департамент гос. политики в области морского и речного транспорта;
6. Департамент международного сотрудничества;
7. Департамент правового обеспечения и законопроектной деятельности;
8. Департамент программ развития;
9. Департамент имущественных отношений и территориального планирования;
10. Административный департамент;
11. Департамент транспортной безопасности и специальных программ;
12. Департамент экономики и финансов;
13. Специальный отдел.

Департамент гос. политики в области морского и речного транспорта
(<http://www.mintrans.ru/ministry/departments/22618.html>) является самостоятельным структурным подразделением центрального аппарата Министерства транспорта РФ. Деятельность Департамента координирует и контролирует заместитель Министра транспорта РФ.

Структура Департамента гос. политики в области морского и речного транспорта:

Отдел безопасности на морском и речном транспорте;
Отдел внутренних водных путей;
Отдел координации, анализа и прогнозирования;
Отдел портов;
Отдел судоходства.

Министерство РФ по делам Крыма (<http://mincrimea.gov.ru/about>)

Министерство РФ по делам Крыма является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим на территории Крымского федерального округа функции по разработке проектов гос. программ по развитию Крымского федерального округа, координации деятельности по реализации этих программ и контролю за осуществлением органами государственной власти Республики Крым и г. Севастополя полномочий РФ, передаваемых им в соответствии с законодательством РФ.

Федеральное агентство морского и речного транспорта. (<http://www.morflot.ru/>).

Деятельность Федерального агентства морского и речного транспорта направлена на реализацию целей и задач, определённых посланиями Президента РФ Федеральному Собранию РФ, решениями Морской коллегии при Правительстве РФ и коллегии Министерства транспорта РФ, Транспортной стратегией РФ на период до 2030 года, федеральными целевыми программами «Модернизация транспортной системы России (2002-2010 годы)» и «Развитие транспортной системы Российской Федерации (2010-2015 годы)».

Приоритетными направлениями в деятельности Росморречфлота являются развитие современной и эффективной инфраструктуры морского и внутреннего водного транспорта, обеспечение доступности, объема и конкурентоспособности морского и внутреннего водного транспорта по критериям качества для грузовладельцев на уровне потребностей инновационного развития экономики страны, интеграция в мировое транспортное пространство и реализация транзитного потенциала России, повышение уровня безопасности мореплавания в портах и судоходства на внутренних водных путях.

Приложение 3.

На данный момент, необходимо создать Рабочую комиссию, которая бы регулировала, контролировала развитие транспортной системы между двумя федеральными округами, Южным и Крымским.

Например, в Великобритании с 1980 г. применяется система «кванго», которая предусматривает реализацию гос. политики. В такую систему со стороны бизнеса входит 50%, около 10 % чиновников и 40 % – гражданские организации.

Кванго (квазиавтономная негос. организация, quango) представляет собой орган, подключенный к реализации государственной политики, но не являющийся правительственным учреждением. «Кванго» формируется центральным правительством и частично или полностью им финансируется. Работающий в «кванго» персонал иногда имеет статус государственных служащих, но чаще – нет. В Ирландии такие образования именуются спонсируемыми государством органами.

Кванго выполняет широкий спектр функций. Некоторые «кванго» являются исполнительными органами и занимаются реализацией гос. политики. Основное преимущество неправительственных органов состоит в том, что они образованы для решения конкретных задач. Другие представляют собой консультативные органы, и главное преимущество их наличия заключается в выработке экспертных оценок за относительно невысокую цену. Третьи осуществляют регулирующие функции. В Великобритании к последним относятся третейские суды, занимающиеся улаживанием споров между гражданами, которым нет необходимости обращаться в суд, когда его процедура и издержки не соответствуют характеру дела.

«Кванго» достаточно независимы в своих действиях, и удобство их использования объясняется, в частности, возможностью уйти от строгой подотчетности, часто связанной с беспрестанным вмешательством политиков в работу ведомств. Организациям, занима-

ющимся коммерческой и квазикоммерческой деятельностью, определенная свобода действий необходима, иначе экономической эффективности не достичь. Те же, что занимаются решением некоммерческих вопросов, оправдывают свою относительную самостоятельность и защищенность от политического контроля тем, что задачи, которые им приходится решать, не должны быть объектом постоянных политических дискуссий, и в итоге их деятельность оказывается менее политизированной. Между тем предоставляемая «кванго» свобода действий может выливаться в практическую не подотчетность ни исполнительной, ни законодательной ветвей власти.

Типы пассажирских и грузопассажирских судов.

Пассажирские суда – это суда, предназначенные для перевозки пассажиров, в специально предназначенных помещениях – пассажирских каютах, а также багаж, почту, и какие-то незначительные сопутствующие грузы в специальных грузовых отсеках. Они подразделяются на рейсовые, круизные и суда местного сообщения. Отличительной особенностью является их высокая комфортабельность и скорость хода, а также повышенные по всем показателям нормы обеспечения безопасности пассажиров и всего судна в целом. Если же на таком судне принятый груз составляет более 40% от общей грузоподъемности, то судно называют грузопассажирским.

Суда для местных сообщений.

К судам для местных сообщений относят как небольшие пассажирские суда и катера, так и крупные суда, рассчитанные на 500-600 пассажиров. В настоящее время широкое распространение получили быстроходные суда со скоростью хода до 40 узлов, рассчитанные на 600 пассажиров, а также пассажирские суда на воздушной подушке.

Морские паромы.

Бывают железнодорожные, железнодорожно-автомобильные, автомобильно-пассажирские и пассажирские. Они служат для перевозки железнодорожных вагонов, автомобилей, а также пассажиров на паромных переправах, связывающих сухопутные дорожные артерии. Кроме того, широкое распространение получили автомобильно-пассажирские паромы – для морских путешествий.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Код	Наименование результата обучения
ПК 2.1	Выполнение работ по производству дорожно-строительных материалов.
ПК 4.1	Организация и выполнение работ зимнего содержания автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 4.2	Организация и выполнение работ содержания автомобильных дорог и аэродромов в весенне-летне-осенний периоды.
ПК 4.4	Выполнение работ по выполнению технологических процессов ремонта автомобильных дорог и аэродромов

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 прочтайте 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.

Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг?⁴

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударили по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны, стало положительным фактором, повысившим стоимость аналогичных зарубежных машин и снизивших конкуренцию на внутреннем рынке для отечественных производителей. С другой стороны, подорожали импортные комплектующие, от которых сильно зависит выпуск российской техники. Стоимость машиностроительной продукции выросла. Заводы-производители озабочились импортозамещением, но пока эта задача не решена.

Еще одним негативным фактором стало снижение потребностей экономики. За исключением заказов, размещаемых оборонно-промышленным комплексом и госкорпорациями, весь остальной рынок резко просел. Общий спрос на продукцию машиностроительных компаний снизился больше, чем в 2008 году.

В отличие от наших предприятий, зарубежные компании быстро переориентировались и стали дополнительно стимулировать спрос на свою продукцию в России за счет внедрения новых финансовых услуг. Они начали предоставлять покупателям беспрецедентные скидки, долгосрочную беспроцентную рассрочку, лизинг, практиковать другие методы, стимулирующие покупательскую активность.

В кризисной ситуации отечественные компании выбрали разную тактику. Ряд предприятий (например, завод по производству кранов в Челябинске) резко диверсифицировались, изменили ассортимент, сконцентрировав усилия на экспорте и работе с ключевыми клиентами. Но большинство машиностроительных компаний предпочли резко снизить количество выпускаемой продукции, сосредоточиться на различных способах оптимизации расходов и снижения затрат.

Одно из предприятий, попавших в водоворот этих экономических событий и испытавшее негативные последствия кризиса, холдинг «Машинстрой» (название изменено).

O компании

Производственный холдинг «Машинстрой» имеет давнюю историю и традиции. Он включает в себя производственные предприятия, конструкторское бюро и собственное сбытовое подразделение. Холдинг выпускает тракторы, коммунальную технику, бульдозеры и технику специального назначения для ОПК с достаточно широкой линейкой модификаций. Это одна из немногих машиностроительных компаний в России, которая сохранила инженерные компетенции и производственную базу, необходимую для выпуска современной продукции.

Рынок сбыта

⁴ Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

«Машинстрой» работает с заказчиками из России и небольших развивающихся стран, продажи в которые осуществляются в большей степени по политическим каналам. Конкурентная среда, в которой он предлагает свою продукцию, не сильно насыщена. С одной стороны – это западные производители, техника которых после падения рубля превышает стоимость подобной продукции холдинга на 30% и выше, с другой – китайские заводы, техника которых хуже по качеству и пока мало распространена в России.

Управление

Машиностроительный холдинг представляет собой ряд самостоятельных предприятий, расположенных в разных регионах России. Руководит ими управляющая компания, расположенная в Екатеринбурге. Полномочия директоров заводов ограничиваются решением только оперативных вопросов. Все стратегические задачи формируются в управляющей компании. Все коммуникации между предприятиями осуществлялись в большинстве случаев также через управляющую компанию.

Формализованная стратегия развития машиностроительного холдинга в сложившихся условиях стала неактуальной. Новая антикризисная стратегия не принята. В этой ситуации каждый руководитель предприятия, входящего в холдинг, самостоятельно ищет решения по выходу из кризиса.

Финансы

В холдинге сохранился высокий уровень постоянных расходов. При этом резко снизился выпуск продукции, что привело к падению оборота и рентабельности. Высокая закредитованность и невозможность взять новые кредиты в банках, увеличили потребность в оборотных средствах. По этой причине сорвались сроки выполнения ряда контрактов. Финансовые потоки на этом фоне еще сильнее уменьшились.

Персонал

В результате сокращения объемов производства в большинстве подразделений холдинга упала зарплата. Ключевые специалисты начали увольняться. Уровень мотивации и вовлеченности персонала резко снизился. Постепенно часть предприятий стали переходить на неполную рабочую неделю, это послужило еще одним толчком к увольнению ряда важных специалистов.

Продукты

Линейка выпускаемой продукции достаточно широкая: это коммунальная, сельскохозяйственная, карьерная и строительная техника. Кроме того, ряд предприятий имеют компетенции по выпуску техники военного назначения. В инженерной компании постоянно ведется разработка новой техники, в том числе и инновационной. Постоянно разрабатываются новые модификации существующей продукции, обновляются зарекомендовавшие себя на рынке модели.

Общая ситуация

Начиная с 2014 года ситуация в холдинге постоянно ухудшается. Дефицит оборотных средств не позволяет обеспечивать сроки выполнения существующих контрактов. Несмотря на востребованность техники холдинга, возможности предприятий обеспечивать потребность машиностроительного рынка также снизились. Параллельно с этим уменьшается емкость рынка России.

При отсутствии актуальной стратегии в области продаж и маркетинга появилось большое количество незавершенки, что на фоне дефицита оборотных средств еще больше усугубляет положение машиностроительного холдинга.

При стремительно падающем обороте, постоянные затраты холдинга оставались на прежнем уровне достаточно долго. Стала стремительно падать рентабельность, которая уже через год ушла в минус. Имея большой кредитный портфель, холдинг стал задерживать выплаты по кредитам. На предприятии появились задержки с выплатой заработной платы в каждом из бизнес-подразделений.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какие вы видите решения по выводу из кризиса холдинга «Машинстрой»?
2. Как должны быть вписаны эти решения в общую стратегию развития холдинга?

Рассматривая кейс, можно предложить как системные решения, включающие в себя комплекс мер в области продаж, производства, персонала и финансов, так и отдельные решения для каждой из указанных бизнес-сфер.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1. «Современные технологии дорожного строительства»

1. Прочитайте текст «Современные технологии дорожного строительства».
2. Проверьте текст на актуальность. Действительно ли современные технологии дорожного строительства описаны в тексте?
3. Сравните зарубежные и отечественные технологии дорожного строительства. В чем их сходства и различия?

Современные технологии дорожного строительства⁵

В последние несколько лет технологии дорожного строительства во многом изменились. В этой статье мы рассмотрим преимущества «американской» и «европейской» технологий дорожного строительства и основные различия между ними.

В наше время существенно возросли нагрузки на автодороги (примерно в сотни раз), а также возникла потребность расширить объемы дорожного строительства, обеспечить которую невозможно с помощью устаревшего оборудования, на 80-90 процентов износившегося, а также за счет асфальтных заводов производительностью 20-40 тонн в час едва ли возможно (при том, что средний асфальтоукладчик рассчитан на 400 тонн в час).

Если говорить о технологиях дорожного строительства, которые существуют сегодня в мире, то можно выделить две альтернативы: американская технология (как высоко-производительная и прогрессивная) и европейская (консервативная). Примечательно, что европейцы уже приступили к разработке перехода на «американскую» технологию дорожного строительства.

Если сопоставить строительство автомобильных дорог в США и Европе, то можно увидеть следующую картину:

Для Европы характерны более стабильные климатические условия и небольшие температурные колебания. Компактное расположение городов здесь нуждается в скоростных широких магистралях ограниченной длины, которые рассчитаны на большое количество небольших транспортных средств.

⁵ Разработано на основе материалов сайта <https://www.hse.ru/> - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

В Штатах, наоборот, большие расстояния между городами и разнообразные климатические условия (от засушливых тропических до арктических). Вместе с тем, дороги большой протяженности рассчитаны на сравнительно небольшое количество тяжелых транспортных средств. Подобную картину мы можем наблюдать и в российских реалиях.

Как только в России возникла потребность в высокопроизводительной дорожно-строительной технике, определенную нишу на рынке сразу заполнили немногочисленные европейские производители, которые предлагают довольно надежную технику.

Благодаря тому, что европейцы незамедлительно открыли свои филиалы в крупных российских городах, предлагая в основном б/у технику, дорожники смогли попробовать в работе более качественные асфальтоукладчики, что обеспечило популяризацию европейских брендов. С другой стороны, засилье европейской техники в России ограничивает сюда доступ более прогрессивной американской технологии.

Первый шаг к современным технологиям в российском дорожном строительстве был сделан в апреле 2003 года, когда был утвержден новый ГОСТ31015–2002 на щебеноочно-мастичные асфальтобетонные смеси (ЩМАС) и щебеноочно-мастичный асфальтобетон (ЩМА).

Современная тенденция облегчения монтажа и перехода на модульные конструкции привела к необходимости создания мобильных заводов, которые позволяют производить высококачественные щебеноочно-мастичные асфальтобетонные смеси. В качестве примера можно привести мобильные АБЗ компании «TEREX», производительность которых составляет до 500 тонн в час. Практика использования техники «TEREX» в России продемонстрировала состоятельность этой технологии (получаемые смеси отвечают всем необходимым параметрам, в том числе экологическим).

Преимущества американской дорожно-строительной технологии:

Асфальтоукладчик работает бесперебойно, по бесшовной технологии, получая смесь с перегружателя, что позволяет достигать наилучшего качества укладки, а в результате срок эксплуатации дорожного покрытия продлевается до 8-12 лет.

Асфальтобетонная смесь в перегружателе проходит перемешивание, тем самым устраняя сегрегацию смеси в бункерах АБЗ и ожидающих разгрузки самосвалов (как правило, смеси поставляют за десятки километров к месту укладки).

В асфальтоукладчике смесь перемешивается повторно, что позволяет достигать ее однородной температуры, исключая фракционное расслоение. Благодаря этому достигается однородное уплотнение смеси, а значит, и наивысшее качество покрытия, без впадин и бугров.

На всей дорожно-строительной технике «TEREX» есть доступ к агрегатам, которые нуждаются в обслуживании. Европейские производители, в свою очередь, практически не продумали этот вопрос. В Европе обслуживание такой техники осуществляется только в фирменных сервисных центрах.

В России подобных центров немного, и поэтому вызов даже одного специалиста из столицы обойдется, чуть ли, не в месячную зарплату главного инженера. А в сезон ожидание и вовсе может затянуться на несколько недель.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 2. «Дорожное строительство в России – реалии, проблемы и перспективы отрасли»

1. Прочитайте текст «Дорожное строительство в России – реалии, проблемы и перспективы отрасли».
2. Дайте общую характеристику ситуации в сфере дорожного строительства в России.
3. Выявите проблемы в сфере дорожного строительства в России и предложите свои способы решения этих проблем.

4. Выявите объективные и субъективные факторы, приводящие к проблемам в сфере дорожного строительства в России.
5. Что нового Вы узнали из текста?

Дорожное строительство в России – реалии, проблемы и перспективы отрасли⁶

Транспортные проблемы в последние годы серьезно обострились не только в Москве, Санкт-Петербурге и других крупных мегаполисах страны – все больше растущих городов России встают в пробках, ищут новые возможности для расширения парковочных мест и мучаются на пригородном бездорожье. Причин сложившейся ситуации много, и выхода из ситуации автомобилисты пока не видят.

O чём говорит статистика

- За прошедший год **качество дорог в России ухудшилось** по данным международной статистики – наша страна опустилась сразу на 11 позиций в рейтинге глобальной конкурентоспособности и теперь находится на 136 месте среди 144 стран, то есть девятая с конца.
- За десятилетие с 2000 по 2011 год **число автомобилей в России увеличилось на 80%**, тогда как протяженность благоустроенных автодорог – всего на 36%. Одним словом, дорожное строительство катастрофически не поспевает за темпами автомобилизации населения.
- Объем финансирования дорожно-строительной отрасли в 2013 году, по предварительным прогнозам, составит **около 450 млрд. рублей** из средств федерального дорожного фонда – это в три раза больше финансирования российских программ освоения космоса.

Проблемы

Пока мегаполисы отвоевывают дворы и газоны для парковок, регионы борются с повсеместным бездорожьем – более 60% региональных магистралей не соответствуют даже минимальным требованиям стандартов, нуждаются в реконструкции, ремонте или просто не существуют. Это не только доставляет неудобства, но и создает серьезную опасность дорожного движения – **немало дорожных аварий**, в том числе с ущербом здоровью и жизни граждан, **происходят из-за плохого качества дорог**. По словам заместителя руководителя Росавтодора Николая Быстрова, ежегодно Федеральное дорожное агентство ремонтирует лишь немногим более 10% федеральных магистралей, а в то же время некоторые региональные дороги не ремонтировались уже более 60 лет.

Дорожно-строительный бюджет

По мнению властей, экспертов отрасли и дорожных организаций, **основная проблема отрасли в России кроется в нехватке финансирования** – с начала 2000 гг. строительство дорог и ремонт неисправных магистралей в нашей стране действительно оказалось в условиях дефицита финансирования. Но сегодня ситуация во многом изменилась – в последние несколько лет Росавтодор получает крупные инвестиции в дорожный бюджет, однако дороги от этого лучше не стали. К примеру, в 2012 году федеральный дорожный фонд получил более 391 млрд. рублей финансирования, значительное увеличение объема отметили и региональные дорожные фонды.

Но, оказывается, проблема не только и не столько в нехватке финансирования – серьезную проблему в дорожно-строительной отрасли России представляет система

⁶ <http://vik95.ru/news/1/89.html>

тендерного распределения заказов по закону о госзакупках. В соответствии с этим спорным документом, конкурс обычно выигрывают организации, готовые предложить самые дешевые услуги по строительству и ремонту дорог – о качестве таких услуг говорить не приходится. При этом рынок основных стройматериалов в России монополизирован, и строить качественные дороги дешевле в таких условиях просто невозможно. И даже несмотря на то, применение более современных технологий и материалов повышает стоимость дорожного строительства всего на 10-15%, внедрение таких евростандартов у нас пока скорее исключение, чем правило.

Практика дорожных фондов

Значительное повышение финансирования дорожного строительства в России стало возможным благодаря возвращению к практике формирования бюджета отрасли посредством федерального и региональных дорожных фондов. После упразднения в 2001г. дорожных фондов страна оказалась не в состоянии поддерживать дороги на хорошем уровне из-за мизерного финансирования, поэтому отмененная в России, но получившая широкое распространение в странах Европы и Америке схема формирования бюджета, спустя десятилетие, была снова возвращена. Теперь чиновники возлагают на дорожные фонды большие финансовые и исполнительные надежды – за счет этих средств планируется наладить ремонт дорог и ускорить строительство недостающих магистралей в регионах.

Себестоимость дорог – факторы ценообразования

Оценивая расходы дорожно-строительной отрасли в России по данным статистики, можно сделать вывод **о чрезмерной дорогоизне дорожного строительства и ремонт** в нашей стране по сравнению с Европой и другими странами. Но, как утверждают эксперты, из-за разницы проектных нормативов и методик анализа расходов, наши дороги в итоге оказываются дешевле магистралей многих других стран. В частности, в отличие от европейских дорог, наши строятся с учетом расходов на подготовку оснований – в Европе выкуп земель, снос зданий и другие масштабные подготовительные мероприятия проводятся за счет госбюджета, а у нас расходы оплачиваются подрядчиком строящегося объекта. Предпроектная подготовка и составление генплана за рубежом тоже не входит в строительную смету, а в России эти немалые расходы включаются в дорожный бюджет.

Также важным фактором ценообразования на дорожно-строительном рынке являются **геологические, климатические, транспортные** и многие другие условия. В России для доставки стройматериалов к месту прокладки новой дороги или ремонту старой требуется аренда спецтехники и расходы на транспортировку, а в маленьких странах Европы с доставкой стройматериалов все проще – и дешевле. Не стоит забывать и о стандартных требованиях к размеру и качеству дорог – наши полосы движения шире, чем в странах Европы, поэтому на асфальтирование четырехполосной, например, трассы в России требуетсѧ больше материалов, времени и вложений.

По данным Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ), **стоимость строительства дорог в России составляет около 41 млн. руб./км.** При этом расценки на прокладку дороги аналогичной протяженности в США составляют около 72 млн. рублей, а в Германии втрое больше. Уступают России по стоимости дорожного строительства финские и китайские трассы. При этом экспертами не учитывается подготовка территории, прокладка инженерных сетей и последующее благоустройство дороги.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 3. «Проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах»

1. Прочитайте текст «Проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах».
2. Проверьте текст на актуальность.
3. Выявите проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах и предложите свои способы решения этих проблем.
4. Что нового Вы узнали из текста?

Проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах⁷

Воздушному транспорту отводится большая роль в выполнении народнохозяйственных планов по увеличению перевозок пассажиров и грузов. Для успешного выполнения этих планов все более высокие требования предъявляются к эксплуатационному содержанию аэродромов, надежной работе их искусственных покрытий. Последние должны иметь достаточную прочность, ровность, шероховатость, т.е. долговечность всех параметров, обеспечивающих безопасную эксплуатацию аэродрома. На капитальный ремонт искусственных покрытий аэродромов только в девятой пятилетке израсходованы значительные капиталовложения.

От своевременного выполнения работ по капитальному и текущему ремонту аэродромных покрытий без перерыва летной эксплуатации, качественного содержания аэродромов в осенне-зимний период зависит безопасность и регулярность полетов, выполнение планируемых объемов перевозок.

К числу актуальных проблем эксплуатационного содержания аэродромов, требующих решения, следует отнести:

- создание системы контроля эксплуатационных качеств искусственных покрытий;
- обеспечение требуемой прочности покрытий;
- разработку эффективных способов ремонта покрытий без прекращения летной эксплуатации;
- контроль качества ремонтных работ;
- создание оперативных методов безопасной зимней эксплуатации аэродромов;
- разработку эффективных методов организации и управления работами по эксплуатационному содержанию и ремонту аэродромов.

Решение этих задач возможно только при комплексном подходе: периодическом контроле состояния искусственных покрытий (прочности, ровности, шероховатости и т.п.), сопоставлении с допускаемыми значениями, позволяющими установить участки покрытий, требующие ремонтных работ, эффективном определении межремонтных сроков службы по типам покрытий, улучшении контроля качества приемки покрытий в эксплуатацию (как новых, так и после капитального ремонта) и т.п.

Систематический контроль эксплуатационных качеств покрытий немыслим без надежных средств инструментального контроля основных эксплуатационных параметров.

В перспективе аэродромные службы на местах будут оснащены передвижными аэродромно-испытательными установками типа ПАИС, позволяющими использовать оперативные неразрушающие методы испытаний для оценки качества устраиваемых искусственных покрытий. В случае положительных результатов такого эксперимента на очереди встанет вопрос о создании отраслевой системы контроля ремонтно-строительных работ

⁷ Разработано на основе В.С. Соколов. Актуальные проблемы эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах // Труды. Выпуск 18. Эксплуатация аэродромов гражданской авиации. Отдел научно-технической информации. - Москва 1975.

http://www.infosait.ru/norma_doc/48/48462/index.htm#i123926

на аэродромах, которая безусловно повысит качество строительства новых и ремонт существующих искусственных покрытий.

Наряду с дальнейшим совершенствованием и расширением научно-исследовательской работы, современная техника все более высокие требования предъявляет к специалистам, занятым на местах вопросами ремонта и эксплуатационного содержания искусственных покрытий на аэродромах.

Работники аэродромных служб обязаны хорошо представлять, какие факторы влияют на прочность аэродромных покрытий, от чего зависит их состояние к каким последствиям может привести несвоевременное проведение профилактических мероприятий, каковы причины образования деформаций и разрушений покрытий или их конструктивных слоев. Только владея знанием перечисленных вопросов, можно с минимальными затратами обеспечить требуемые эксплуатационные качества покрытий.

Эксплуатационник должен владеть теорией вычисления фактической прочности аэродромных покрытий в периоды их критического состояния, вызванного времененным переувлажнением основания. Это позволит предотвратить преждевременное разрушение отдельных участков покрытий с пониженной несущей способностью.

Не понимая условий работы аэродромных покрытий, нельзя правильно планировать мероприятия по их содержанию и ремонту. Высокие требования, предъявляемые к технологии ремонта и содержания аэродромов, оперативные условия работы аэродрома, как транспортного сооружения, требуют более высоких темпов и качества ремонтных работ, максимально коротких сроков ремонтных операций без перерыва в эксплуатации аэродрома, снижения стоимости ремонтных работ и систематических профилактических обследований.

Работники аэродромных служб должны уметь правильно выбрать наиболее эффективные материалы для ремонта различных типов покрытий, иметь в распоряжении эффективные средства механизации (маневренные, не громоздкие, высокопроизводительные, доступные в управлении и профилактическом содержании). Пока предприятия не имеют в достаточном количестве необходимого ремонтного оборудования; и как следствие этого, сроки ремонта искусственных покрытий значительно превосходят рекомендуемые Положением о проведении планово-предупредительных ремонтов аэродромов. Это отрицательно сказывается на регулярности полетов воздушных судов.

Сократить сроки ремонтов и повысить их качество можно только путем тесного сотрудничества научных организаций (в части совершенствования методов ремонта, подбора новых эффективных материалов и средств механизации) и производства (путем повышения квалификации работников аэродромной службы, лучшей организации ремонтных работ, дифференцированных норм оплаты труда и т.п.). Основными задачами, требующими безотлагательного решения на ближайшие годы, являются:

- разработка технических требований к надежности проектируемых конструкций искусственных покрытий на аэродромах и оценка соответствия надежности построенных покрытий техническим условиям;
- оценка эксплуатационной надежности находящихся в эксплуатации искусственных покрытий и уточнение требований к качеству аэродромно-строительных материалов и технологии производства ремонтно-строительных работ, обеспечивающих повышение долговечности аэродромных покрытий;
- разработка научно обоснованной классификации дефектов различных аэродромных покрытий с анализом причин их появления и предложениями по их оперативному устранению на существующих и недопущению на вновь сооружаемых аэродромах;
- обобщение опыта эксплуатационного содержания и ремонта аэродромных покрытий с учетом условий их работы в различных климатических зонах с целью дальнейшего уточнения требуемых показателей надежности и долговечности;
- разработка и внедрение научно обоснованных методов организации и технологии ремонта аэродромов без перерывов в летной эксплуатации.

Вопросы эксплуатационного содержания и ремонта искусственных покрытий, их межремонтные сроки службы, планирования, организации и оплаты труда требуют специального и постоянного наблюдения и научного исследования для обобщения накопленного в авиапредприятиях практического опыта и решения задач по своевременному и качественному ремонту аэродромных покрытий, по повышению безопасности и регулярности полетов.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 4. Прочитайте текст и заполните пробелы

1. Цели, задачи и организация технической эксплуатации аэродромов

Цели:

- 1) безопасность полетов.
- 2)
- 3)
- 4)
- 5) снижение затрат на эксплуатацию и ремонт аэродрома.

Регулярность полетов напрямую зависит от состояния аэродрома. Организацией работ по эксплуатационному содержанию и ремонту аэродромов занимается Она обеспечивает постоянную пригодность аэродрома к полетам в любое время года и суток.

Основные задачи аэродромной службы: подготовка к эксплуатации, содержание и текущий ремонт летного поля и искусственных покрытий, дренажно-водосточных систем, подъездных и внутриаэродромных дорог, а также всех сооружений СТТ.

Правильная эксплуатация и своевременный ремонт увеличивают срок службы аэродромных сооружений и снижают вероятность аварии самолета при взлете или посадке.

Список работ меняется в зависимости от Наиболее сложным считается зимний период (*срок работы в аэродромной службе измеряется зимами*), когда требуется оперативно убирать снег и лед с полосы, предупреждать образование гололеда, проводить снегозащиту сооружений аэродрома. В летний период выполняют текущий ремонт аэродромных покрытий, обеспечивают их чистоту от пыли и грязи, наносят маркировку. Планирование работ проводится с максимальным использованием свободного от полетов времени. Часто работы проводят в ночное время.

2. Авиационно-транспортная система

Состоит из

3. Права и обязанности должностных лиц по эксплуатации и ремонту аэродромов

Обеспечением постоянной эксплуатационной готовности, своевременного и качественного проведения ремонта зданий и сооружений аэропорта занимаются начальник территориального управления, его заместитель по наземной службе и отдел наземных сооружений.

Непосредственно постоянную эксплуатационную готовность аэродрома, выполнение планов ремонта и содержания летных полей, зданий и сооружений аэропорта обеспечивает начальник аэропорта при помощи аэродромной службы. Так же в обязанности работников аэродромной службы входит содержание в исправном состоянии аэродромной техники и изготовление простейших средств механизации.

Начальник аэродромной службы проводит технический надзор за летным полем и сооружениями СТТ, ведет журнал контроля прочности и ровности грунтовой части ЛП, оформляет дефектные акты, составляет годовые и месячные планы текущего ремонта, ведет журнал пригодности к полетам ВПП, РД, МС, (во время дежурства производит осмотр и проверку готовности ЛП к полетам и определяет коэффициент сцепления на ИВПП), разрабатывает режим эксплуатации ЛП, порядок движения спецтехники, согласовывает время проведения эксплуатационных и ремонтных работ. Проверяет наличие заградительных огней и маркировочных знаков на высотных препятствиях.

Техника прекращает работу и уходит с ВПП по указанию руководителя полетов (диспетчера) или в случае потери радиосвязи с ним (*также могут мигать огнями полосы и палить из ракетницы*). Контрольная проверка связи - каждые 15 мин. Переговоры записываются. Все машины на ЛП должны работать с включенными габаритными и проблесковыми огнями, а так же иметь буксировочные тросы для удаления их с места работы при выходе из строя.

Машина ответственного за проведение работ, помимо внутриаэропортовой связи, оборудуется радиоприемником авиационного диапазона для прослушивания радиообмена на частоте посадки.

Ответственность за подготовку ЛП к полетам несет....., а ответственность за принятие решения о пригодности аэродрома к полетам несет.....

4. Общие положения по содержанию и ремонту аэродромов

Основная часть работ по содержанию аэродрома - сезонные работы. К ним относят: зимние работы (до 70% всего объема работ), летние и переходные подготовительные весенне-летние и

Ремонтные работы делятся на текущие и, в зависимости от объема, характера и возможности выполнения (*не всегда можно перекрывать полосу для выполнения мелких работ*).

Текущий ремонт - работы по устранению мелких повреждений. Повышает надежность и срок службы сооружений. производится без перерыва летной эксплуатации в "окнах" между полетами. Подразделяется на плановый (проводится регулярно по плану на основе актов технического осмотра сооружений) и непредвиденный (проводится по мере необходимости).

Капитальный ремонт - исправление или замена изношенных или деформированных конструкций в значительных объемах. Производится с прекращением или без прекращения летной эксплуатации подрядными организациями или ремонтно-строительными подразделениями аэропорта.

Ремонтные работы проводят в два этапа:

- 1) - подвоз и хранение материалов, обеспечение работ машинами и инструментами, подготовка ремонтируемого участка, приготовление ремонтных составов.

2) основные работы - укладка конструкций, нанесение и уплотнение ремонтных материалов, окончательная отделка и уход.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Код	Наименование результата обучения
ОК 10	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.
ПК 4.5	Выполнение расчетов технико-экономических показателей ремонта автомобильных дорог и аэродромов.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 5. Рассчитать сметную стоимость строительства дорожной одежды автомобильной дороги III технической категории в Иркутской области

Требуется рассчитать сметную стоимость строительства дорожной одежды автомобильной дороги III технической категории в Иркутской области протяженностью 10 км. Конструкция дорожной одежды, схема поставки дорожно-строительных материалов представлены в таблице 1 и 2.

Таблица 1.
Конструкция дорожной одежды

Конструктивный слой, наименование материалов	Толщина слоя, см
Покрытие из горячей плотной мелкозернистой асфальтобетонной смеси, тип А	5
Основание из щебня	20
Подстилающий слой из песка	30

Таблица 2.
Схема поставки материалов

Наименование материалов	Расстояние перевозки до основного склада, км	
	железнодорожным транспортом	автомобильным транспортом
<i>Материалы на дорогу</i>		
Песок	-	26
Щебень всех фракций	205	33
Смесь асфальтобетонная	-	15
Битум	-	44

Минимальное расстояние подъездного пути от основного склада до начала дороги – 5 км.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 6. Построить график безубыточности и определить более высокую зону прибыльности.

Общие сведения

Анализ «затраты – объем – прибыль» (CVP-анализ Cost – Volume – Profit): изучает влияния изменений постоянных затрат, переменных затрат, цены реализации, количества и ассортимента продукции на будущую прибыль. Термин «анализ безубыточности» несколько хуже тем, что может вводить в заблуждение о предмете исследования. Изучение на основе этого анализа гораздо шире, чем просто изучение поведения в районе точки безубыточности.

$$\text{Маржинальная прибыль на единицу продукции} = \text{Цена реализации} - \text{Переменные затраты}$$

Маржинальную прибыль также называют вкладом на покрытие постоянных затрат. Это связано с тем, что маржинальная прибыль, начиная с продажи первой единицы продукции, покрывает постоянные затраты, пока не компенсирует их полностью. В этот момент и достигается точка безубыточности. Продажи последующих единиц продукции начинают создавать прибыль.

$$\text{Точка безубыточности в единицах продукции} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Маржинальная прибыль на единицу продукции}}$$

Задача. Компания производит один вид продукции – кухонные столы, – и продает их по цене 3500 руб., имея Переменные затраты – 2000 руб. на единицу продукции и Постоянные затраты – 30 000 руб. в месяц. Определите точку безубыточности в единицах продукции.

Решение. Точка безубыточности в единицах продукции = $30\ 000 / (3500 - 2000) = 20$ столов

Комментарии. При производстве 20 столов компания закончит месяц без убытков [и без прибыли]. Каждый проданный стол даст вклад на покрытие постоянных затрат равный $3500 - 2000 = 1500$ руб. Маржинальная прибыль от продажи 20 столов полностью покроет Постоянные затраты.

Построение CVP-графика (графика безубыточности)

Исходные данные:

Цена реализации	3500 руб. за единицу
Переменные затраты	2000 руб. за единицу
Постоянные затраты.....	30 000 руб. в месяц
Планируемый объем реализации	30 столов в месяц

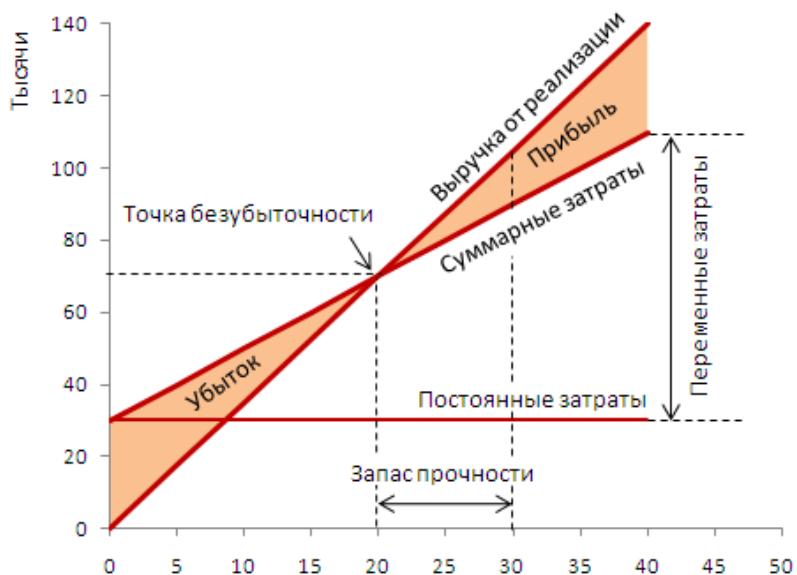


Рис. 1. График безубыточности

Запас прочности выражают в процентах от планируемого объема реализации.

$$\text{Запас прочности} = (\text{Планируемый объем реализации в единицах продукции} - \text{Точка безубыточности в единицах продукции}) / \text{Планируемый объем реализации} * 100\%$$

Задача. Компания производит один вид продукции – кухонные столы, – и продает их по цене 3500 руб., имея Переменные затраты – 2000 руб. на единицу продукции и Постоянные затраты – 30 000 руб. в месяц. Планируемый объем реализации – 30 столов в месяц. Определите запас прочности.

$$\text{Решение. Запас прочности} = (30 - 20) / 30 * 100\% = 33\%$$

Запас прочности можно выражать и в процентах от безубыточного объема реализации. В этом случае:

$$\text{Запас прочности} = (\text{Планируемый объем реализации в единицах продукции} - \text{Точка безубыточности в единицах продукции}) / \text{Точка безубыточности в единицах продукции} * 100\%$$

$$\text{В нашей задаче в этом случае Запас прочности} = (30 - 20) / 20 * 100\% = 50\%$$

Норма маржинальной прибыли

$$\text{Норма маржинальной прибыли} = \text{Маржинальная прибыль} / \text{Цена реализации}$$

$$\text{В нашем примере Норма маржинальной прибыли} = 1500 / 3500 = 43\%$$

$$\text{Точка безубыточности в денежном выражении} = \text{Постоянные затраты} / \text{Норма маржинальной прибыли}$$

$$\text{В нашем примере Точка безубыточности в денежном выражении} = 30\,000 / 43\% = 70\,000 \text{ руб.}$$

Она соответствует такому объему реализации, при котором компания избежит убытков. От точки безубыточности в денежном выражении можно перейти к точке безубыточности в единицах продукции:

$$\text{Точка безубыточности в единицах продукции} = \text{Точка безубыточности в денежном выражении} / \text{Цена реализации}$$

$$\text{В нашем примере Точка безубыточности в единицах продукции} = 70\,000 / 3500 = 20 \text{ столов.}$$

Упражнение 1. Компания производит и продает один вид продукции – одноразовые стаканчики. Структура затрат компании:

	На единицу продукции	В месяц
Цена реализации		1,00р.
Прямые затраты на материалы	0,40р.	
Прямые затраты на оплату труда	0,25р.	
Переменные накладные расходы	0,10р.	
Постоянные расходы		80 000,00р.

Рассчитайте

- Точку безубыточности в единицах продукции
- Плановый объем продаж при плановой прибыли 20 000 руб.
- Норму маржинальной прибыли
- Запас прочности при плановой прибыли 20 000 руб.

Решение.

- 1) Совокупные переменные расходы на единицу продукции $= 0,40 + 0,25 + 0,10 = 0,75$ руб.
- 2) Маржинальная прибыль на единицу продукции $= 1,00 - 0,75 = 0,25$ руб.
- 3) Точка безубыточности в единицах продукции $= 80\ 000 / 0,25 = 320\ 000$ стаканчиков.
- 4) Норма маржинальной прибыли $= 0,25 / 1,00 = 25\%$
- 5) Плановый объем продаж при плановой прибыли 20 000 руб. $= 20\ 000 / 0,25 + 320\ 000 = 400\ 000$ стаканчиков.
- 6) Запас прочности при плановой прибыли 20 000 руб. $= 80\ 000 / 400\ 000 = 20\%$

График безубыточности для определение маржинального дохода.

Традиционный график безубыточности (рис. 1) не позволяет увидеть объем маржинальной прибыли для любого объема производства. Для того, чтобы маржинальная прибыль была наглядно видна, преобразуем график так, чтобы переменные затраты были выделены явно, а постоянные в виде «добавки». На рисунке 2 маржинальный доход подкрашен.

Видно, что он растет с увеличением объема реализации.

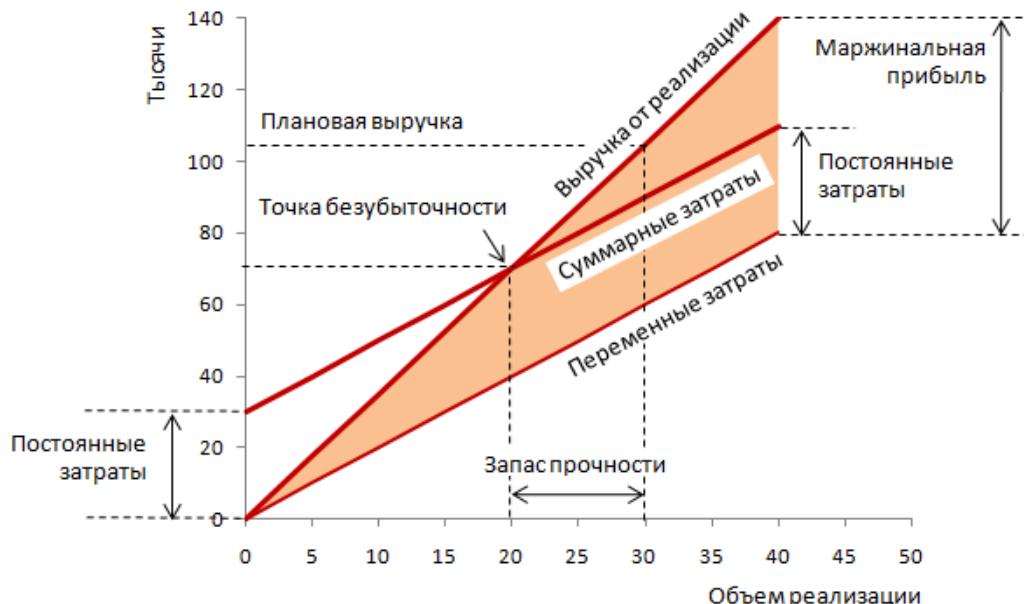


Рис. 2. График безубыточности для определение маржинального дохода.

Еще одной разновидностью графика безубыточности является график соотношения прибыли и объема реализации (PV-анализ Profit – Volume). На этом графике отсутствует разделение на переменные и постоянные затраты, при этом строится только одна линия – результирующая выручки от реализации и суммарных затрат, то есть линия прибыли (убытков):

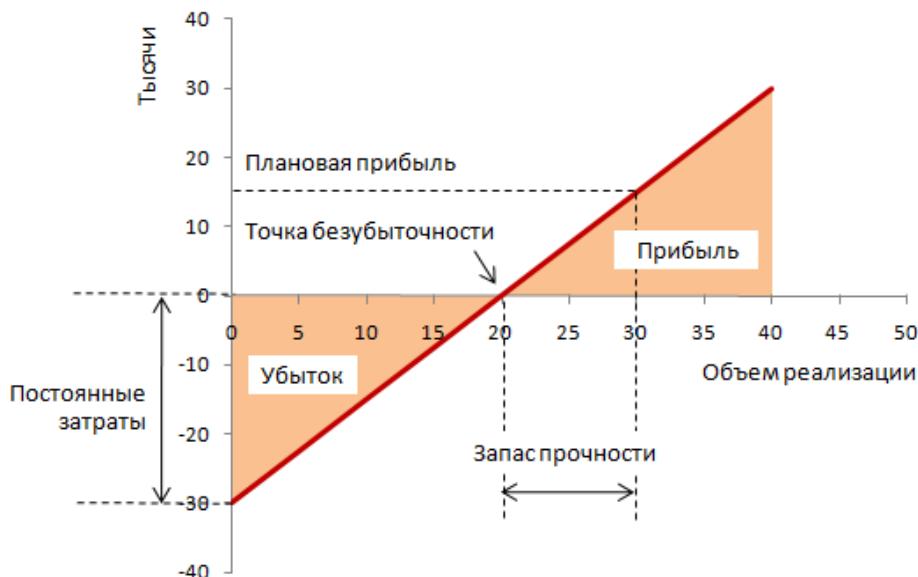


Рис. 3. График «Прибыль – объем» (PV-chart).

Точка безубыточности, естественно, находится на пересечении линии прибыли с осью абсцисс (прибыль равна нулю). При нулевом уровне реализации убытки равны 30 000 руб., то есть, постоянным затратам. Основное преимущество PV-графика над CVP-графиком заключается в наглядности изучения влияния переменных и постоянных затрат на прибыль. На CVP-графике слишком много линий, так что добавление одного, а тем более нескольких новых значений затрат приведет к нагромождению.

Упражнение 2. «Наша» компания по производству кухонных столов хочет увеличить объем продаж за счет снижения отпускной цены. Планируется наладить работу в две смены. При этом прямые затраты на оплату труда и материалы не изменятся, а переменные накладные расходы сократятся. Постоянные расходы вырастут, но незначительно по сравнению с планируемым увеличением объемов деятельности. Вместо 30 столов, компания планирует продавать 60 столов в месяц:

	Сейчас		Планируется	
	На единицу продукции	В месяц	На единицу продукции	В месяц
Цена реализации		3 500р.		3 000р.
Прямые затраты на материалы	750р.		750р.	
Прямые затраты на оплату труда	850р.		850р.	
Переменные накладные расходы	400р.		300р.	
Постоянные расходы		30 000р.		35 000р.

Постройте на одном PV-графике линии прибыли для двух сценариев. Сделайте выводы о целесообразности планируемых изменений.

Решение. Текущий вариант (или сценарий 1) это хорошо известная нам зависимость прибыли от объема реализации (см. рис. 3). При нулевом объеме реализации линия пересекает ось ординат в точке -30, соответствующей 30 000 руб. постоянных затрат; угол наклона

прямой соответствует 1500 руб. прибыли на одно изделие. Сценарий 2 (рис. 4) предполагает несколько большие постоянные расходы, и более пологую прямую с углом наклона, соответствующим 1100 руб. прибыли на одно изделие.

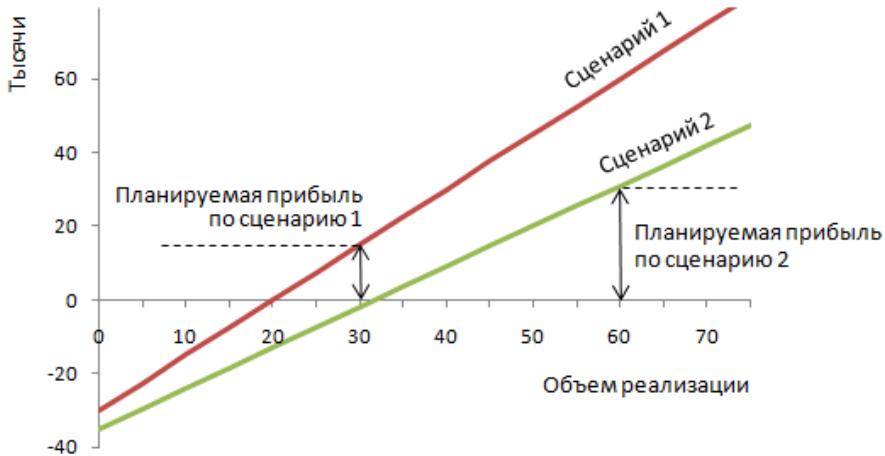


Рис. 4. Сравнение двух сценариев.

Может показаться, что сценарий 2 почти по всем параметрам хуже сценария 1: более высокие постоянные издержки, ниже норма маржинальной прибыли ($1100 / 3000 = 37\%$ против $1500 / 3500 = 43\%$)... Вот только менеджмент оценивает, что цена 3500 руб. не является конкурентной. При объеме продаж в 60 столов планируется получить прибыль 31 000 руб., что более чем в два раза больше, чем планируемая прибыль по сценарию 1 (15 000 руб.).

Проводя анализ безубыточности (CVP- или PV-анализ), необходимо помнить о ряде допущений, чтобы не стать их заложниками в реальном процессе управления:

- Цена реализации одинакова для всех проданных единиц продукции. Реально цена колеблется от сделки к сделке, и определяется объемом партии, конъюнктурой рынка, складскими запасами и рядом иных обстоятельств.
- Переменные затраты на единицу продукции остаются неизменными, а постоянные затраты не изменяются с изменением уровня деятельности. В реальной жизни часто строят более сложные модели, учитывающие и ступенчатое изменение постоянных затрат, и нелинейную динамику переменных затрат.
- Запасы не изменяются с изменением уровня деятельности. Обычно запасы растут с ростом объемов производства и реализации, что требует и дополнительного финансирования оборотных активов и увеличения складских площадей... Эти изменения, безусловно, будут негативно влиять на прибыль.
- Не учитывается влияние инфляции и стоимости денег (прибыль, полученная в начале планового периода, «весит» больше, чем прибыль, полученная в конце периода). По этой причине CVP-анализ используется только для краткосрочных решений.
- Делается допущение о выпуске только одного вида продукции. В реальном бизнесе предприятия используют весьма широкий ассортимент продукции, так что проблема разнесения постоянных затрат по видам деятельности остается нерешенной.

Исходя из сказанного, можно предположить, что в реальной жизни график безубыточности (PV-chart) будет иметь вид, как на рис. 5. По мере роста объемов реализации, взросления рынка, получать высокую прибыль будет становиться все сложнее. На зрелых рынках маржинальность падает, поэтому прямая выручки от реализации будет все более отклоняться вниз, подобно параболе с показателем степени меньше единицы. Аналогично затраты, с учетом сказанного выше начнут отклоняться от прямой линии, приближаясь к параболе с показателем степени больше единицы. В то же время, в диапазоне объемов реализации указанном как релевантном, поведение кривых затрат и выручки будет соответ-

ствовать рис. 1. Мы уже упоминали, что менеджеры должны помнить, что их расчеты были сделаны для релевантного диапазона, а потому экстраполировать результаты на более далекие диапазоны объемов выручки нужно с осторожностью.

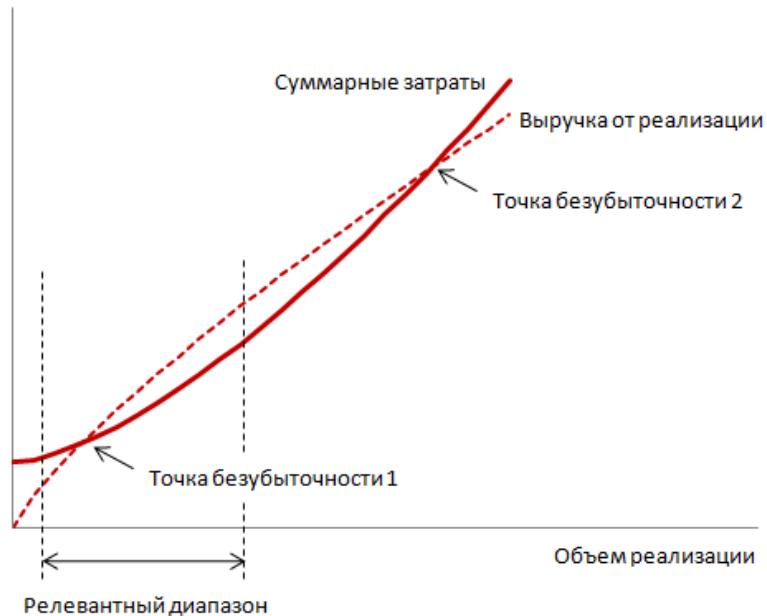


Рис. 5. Более реалистичный график безубыточности

Тема 6. Планирование как функция менеджмента (2 часа)

Код	Наименование результата обучения
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ 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 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, 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 радио 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 бочкообразные 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. Опирайсь 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 8. Мотивация как функция менеджмента (2 часа)

Код	Наименование результата обучения
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения.

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 прочтите 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 вытаскивает из руководства предприятия. Заработная 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 некем. 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?

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 прохладцем». 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 прохладцем 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 «сдаться»; 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 нарушаются порядок». Отсюда и неряшлисть 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 внаряг, 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», «трудились с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсицы».

Вот описание конкретных ситуаций РСП в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опаздывает, 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 бетонорасстворного 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 получат 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 (1 час)

Код	Наименование результата обучения
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 10.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;

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)**

Код	Наименование результата обучения
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.
ОК 02	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

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 прочтайте 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 исследованию 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 сбыть залежавшую продукцию, надо действовать именно таким образом?

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, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 09.06.2023). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учебное пособие / Е.Н. Кнышова. — Москва : 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: 09.06.2023). – Режим доступа: по подписке.

Интернет-ресурсы:

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