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

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОП. 07. Менеджмент

Программы подготовки специалистов среднего звена по специальности

08.02.05 Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов

Базовая подготовка
среднего профессионального образования

Иркутск 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу
Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.
00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00
Подпись соответствует файлу документа

Фонд оценочных средств разработан в соответствии с ФГОС СПО по специальности 08.02.05 «Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов», утверждённого приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 января 2018 г. № 25., и на основе рабочей программы учебной дисциплины ОП.07. Менеджмент.

РАССМОТРЕНО: Цикловой методической комиссией экономических дисциплин и специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения «08» июня 2022 г. Председатель /Мангатханова И.М.	УТВЕРЖДАЮ: Заместитель директора по УВР _____ /А.П.Ресельс «09» июня 2022 г.

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 4
1.1. Общие положения 4
1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю 4
1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины 12
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ 23
2.1. Материалы для текущего контроля 23
2.2. Материалы для промежуточной аттестации 74

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОП.07. Менеджмент программы подготовки специалистов среднего **звена по специальности** 08.02.05 Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов.

ФОС включает оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета.

Итогом дифференцированного зачета является оценка в баллах:
5 – «отлично»; 4 – «хорошо»; 3 – «удовлетворительно»; 2 – «неудовлетворительно».

ФОС позволяет оценивать уровень освоения знаний и умений, компетенций по учебной дисциплине.

1.2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие контролю

Результаты обучения (освоенные умения, знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Уметь: - ориентироваться в структуре управления; - составлять должностные обязанности и другие документы стандарта управления; - строить график безубыточности и определять более высокую зону прибыльности; - управлять личным саморазвитием и строить персональную карьеру; - анализировать, обосновывать варианты эффективных управленческих решений и выбирать наиболее оптимальные; - защищать свои практические решения;	Индивидуальный опрос, фронтальный опрос. Решение кейсов.
Знать: - теоретические основы управления предприятием; - структуру и состав объекта управления по производственно-хозяйственной деятельности; - основы производственного менеджмента и организации производства в условиях рыночных отношений; - основы управления финансами; - основы управления личным и рабочим временем;	Индивидуальный опрос, фронтальный опрос. Решение кейсов.

Результаты обучения (освоенные ОК и ПК)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения (с применением активных и интерактивных методов)
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации

	решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие;	- демонстрация способности принимать решения в нестандартных и стандартных ситуациях и нести за них ответственность.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами;	- активное использование в учебной деятельности информационных и коммуникационных ресурсов; - грамотное решение ситуационных задач с применением профессиональных умений и знаний.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов
ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.	- своевременность выполнения заданий; - рациональное распределение времени на всех этапах решения задач; - выбор метода и способа решения профессиональных задач с соблюдением техники безопасности и согласно заданной ситуации.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов

ПК 1.2. Проводить геологические работы в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 1.3. Проектировать конструктивные элементы автомобильных дорог и аэродромов; ПК 1.4. Проектировать транспортные сооружения и их элементы на автомобильных дорогах и аэродромах. ПК 2.1. Выполнение работ по производству дорожно-строительных материалов.	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 3.1. Выполнение технологических процессов строительства автомобильных дорог и аэродромов;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 3.2. Осуществление контроля технологических процессов и приемке выполненных работ по строительству автомобильных дорог и аэродромов;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 3.3. Выполнение расчетов технико-экономических показателей строительства автомобильных дорог и аэродромов.	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 4.1. Организация и выполнение работ зимнего содержания автомобильных дорог и аэродромов.	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучаю-	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа.

	щимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 4.2. Организация и выполнение работ содержания автомобильных дорог и аэродромов в весенне-летне-осенний периоды;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 4.3. Осуществление контроля технологических процессов и приемки выполненных работ по содержанию автомобильных дорог и аэродромов;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 4.4. Выполнение работ по выполнению технологических процессов ремонта автомобильных дорог и аэродромов;	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.
ПК 4.5. Выполнение расчетов технико-экономических показателей ремонта автомобильных дорог и аэродромов.	- умение работать в группе, звене; - активное участие в жизни коллектива; - взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения на принципах толерантного отношения.	Фонды оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации. Индивидуальная работа. Тестирование. Опрос. Решение кейсов.

Программа воспитания в рабочей программе учебной дисциплины отражается через содержание направлений воспитательной работы, разбитых на следующие воспитательные модули:

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	*Цель модуля:* создание условий для удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии в сфере трудовых и социально-экономических отношений посредством профессионального самоопределения. *Задачи модуля:* – развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному достоянию; – 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»	*Цель модуля:* развитие личности обучающегося на основе формирования у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку. *Задачи модуля:* – 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, коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям; – формирование антикоррупционного мировоззрения.
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	*Цель модуля:* 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. *Задачи модуля:* – 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»	*Цель модуля:* 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. *Задачи модуля:* – 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 чувств (чести, долга, справедливости, милосердия и дружелюбия); – 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»	*Цель модуля:* формирование у обучающихся чувства бережного отношения к живой природе и окружающей среде, культурному наследию и традициям многонационального народа России. *Задачи модуля:* – 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 эколого-направленной 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.

1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины

1.3.1. Типы контроля успешности освоения учебной дисциплины обучающимися:

1. Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.

2. Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности умений, знаний в целом по учебной дисциплине.

1.3.2. Виды и формы контроля успешности освоения учебной дисциплины обучающимися:

К видам контроля относятся:
- письменные формы контроля;
- устные формы контроля;
- комбинированные формы контроля.

Письменные формы контроля представлены в виде письменных оценочных заданий в ФОС:

1. Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).

2. Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по учебной дисциплине.

3. Иные письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

Комбинированные формы контроля представлены в виде комбинированных оценочных заданий в ФОС:

1. Кейс – метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

2. Деловая игра – техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.

3. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

К комбинированной форме контроля в данном ФОС относятся задания устно-письменного характера (кейс, деловая игра, иные комбинированные задания). Обучающиеся, в зависимости от своих коммуникационных способностей и навыков, могут самостоятельно выбрать, в каком виде выполнять задания из комбинированных форм контроля: устно и (или) письменно. Как правило, обучающийся записывает себе ключевые моменты и другие тезисы, которые помогают ему устно представить решение задания из комбинированных форм контроля. По желанию, обучающийся может представить решение задания в более развернутом письменном виде. Другие обучающиеся могут выполнить задание из комбинированной формы контроля исключительно устно.

Устные формы контроля представлены в виде устных оценочных заданий в ФОС:

1. Вопросы для обсуждения (собеседования) на практических (семинарских) занятиях. Цель собеседования состоит в получении обратной связи от обучающихся для выявления степени усвоения теоретического и практического материала.

2. Рекомендуемые темы докладов для подготовки и публичного представления результатов по выбранной теме.

Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах.

1. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.

2. Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.

Контролируемые компетенции:

- способность к публичной коммуникации;
- навыки ведения дискуссии на профессиональные темы;
- владение профессиональной терминологией;
- способность представлять и защищать результаты самостоятельно выполненных исследовательских работ.

При оценке компетенций должно приниматься во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня культуры, этические навыки, другие значимые профессиональные и личные качества.

Таким образом, формами **текущего контроля учебной дисциплины** являются: собеседование по темам на практических (семинарских) занятиях, тестирование, контрольная работа, иные творческие работы (решение кейсов, деловые игры).

Формой **промежуточной аттестации** по учебной дисциплине является дифференцированный зачет.

1.3.3. Перечень оценочных средств представлен в нижеследующей таблице:

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
Текущий контроль успеваемости			
ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
1	Контрольная работа	Средство для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Комплекты контрольных заданий по темам дисциплины.
2	Тест	Форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам дисциплины (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы,	Комплекты тестовых заданий по темам дисциплины.

		документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).	
3	Иные письменные задания	Другие письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
4	Деловая игра	Техника обучения, метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.	Бланк задания деловой игры.
5	Кейс	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	Комплекты кейсовых заданий, бланки кейсовых заданий.
6	Иные комбинированные задания	Другие комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.	Задание по темам дисциплины.
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
7	Вопросы для обсуждения (собеседования).	Вопросы для обсуждения, необходимые для контроля усвоения теоретических знаний и практических навыков. Используются при проведении фронтального опроса по темам дисциплины.	Перечень вопросов для обсуждения по темам дисциплины.
8	Рекомендуемые темы докладов	Необходимы для подготовки и публичного представления доклада по выбранной теме.	Перечень рекомендуемых тем для подготовки доклада..
Промежуточная аттестация			
КОМБИНИРОВАННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
8	Кейс	Метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуа-	Комплекты кейсовых заданий по

		ций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.	дисциплине.
УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ			
9	Вопросы к дифференцированному зачету.	Вопросы по основным темам учебной дисциплины для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины.	Список вопросов

1.3.4. Критерии и шкалы оценивания в результате изучения дисциплины при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно	менее 50%
Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной	

шкале коэффициента усвоения (Ку в%):
Коэффициент усвоения (Ку) рассчитывается по следующей формуле:

*Ку = (N/K)*100%*

где:
Ку – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);
N – количество правильных ответов;
K – общее число вопросов в тестовом задании.

1.3.5. Система контроля и оценки освоения рабочей программы учебной дисциплины

Элемент учебной дисциплины	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, Модули про граммы воспитания
Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (объединенный тест по теме 1 и 2); - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 1.1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента? 1.2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»? 1.3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления? 1.4. Какие функции включает в себя менеджмент? 1.5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент? 1.6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя? 1.7. Какими качествами должен обладать человек чтобы качественно выполнять руководящую работу? 1.8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему? Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание 1. - Задание 2. - Кейс. Конфликт на асфальте.	ОК 04, ОК 11, М 1, М 2, М 4	Дифференцированный зачет Вопросы к дифференцированному зачету; Кейсовые задания.	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 1.2, ПК 1.3, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК. 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5. М 1, М 2, М 3, М 4, М 5.
Тема 2. История развития менедж-	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (объ-	ОК 06, М 1, М 2, М 4		

мента.	единенный тест по теме 1 и 2); Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм. 2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца. 3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. 4. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.			
Тема 3. Сущность, характерные черты современного менеджмента.	Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1.Сущность менеджмента и эволюция его теории. 2.Российский опыт управления, его особенности. 3.Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.	ОК 04, ОК 06, М 1, М 2, М 4		
Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Выполнение оценочного задания (письменно) - 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. Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Кейс. «Лукойл» VS «ДорСтройСам». - 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». Выполнение оценочного задания (устно): - Задание 1. «Современные технологии дорожного строительства». - Задание 3. «Проблемы эксплуатационного содержания искусствен-	ОК 11, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.3, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 3.1, ПК 3.2, ПК 3.3, ПК 4.1, ПК 4.2, ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, М 1, М 2, М 4		

	ных покрытий на аэродромах». Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. 2. Проблемы и перспективы дорожного строительства в России. 3. Отечественный и зарубежный опыт дорожного строительства.			
Тема 5. Организация как объект управления.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 2. Организация как объект управления. - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 5.1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте? 5.2. Какие уровни управления выделяют в организации? 5.3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей? 5.4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему? 5.5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций? 5.6. Почему организацию называют «открытой системой»? 5.7. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют? 5.8. Какие системы изучает менеджмент? 5.9. Какими свойствами обладают системы? 5.10. В чем сущность организации как «черного ящика»? 5.11. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации? 5.12. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации? 5.13. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?	ОК 04, М 4, М 5		

	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Кейс. Форд и Слоун: менеджмент по-американски.			
Тема 6. Планирование как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 3. Планирование как функция менеджмента (объединенный тест по теме 6 и 7). - Контрольная работа (2 варианта). Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 6.2.1..В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции? 6.2.2. Что такое стратегия? 6.2.3. В чем заключается сущность STEEP анализа? 6.2.4. В чем заключается сущность SWOT анализа? 6.2.5. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа? 6.2.6. Как можно применять в управлении SWOT анализ? 6.2.7. В чем выражается реализация стратегии? 6.2.8. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования? 6.2.9. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования? Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Тактическое и стратегическое планирование. 2. Сущность стратегического планирования в организации. 3. Преимущества и недостатки стратегического планирования Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Деловая игра «Выжить в пустыне».	ОК 3, ОК 04, ОК 6, ОК 07, ОК 08, М 3, М 4, М 5		
Тема 7. Организация как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 3. Организация как функция менеджмента (объединенный тест по теме 6 и 7).	ОК 01, ОК 02, ОК 04, М 1		

	- Контрольная работа (2 варианта). - Задание 1. - Задание 2. Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 7.1. Какие существуют виды организационных структур управления? 7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления? 7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления? 7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления? 7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления? 7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления? 7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления? 7.8. Что первично? Миссия организации или структура?			
Тема 8. Мотивация как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 4. Мотивация как функция менеджмента (объединенный тест по теме 8 и 9). - Контрольная работа (2 варианта). - Задание 1. - Задание 2. - Задание 3. - Задание 4. Выполнение оценочного задания (устно): Вопросы для обсуждения: 8.1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией?	ОК 06, М 1, М 2, М 3, М 4		

	8.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации? 8.3. Какие существуют содержательные теории мотивации? 8.4. Какие существуют виды мотивации? 8.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования? 8.6.В чем суть современных подходов к мотивации человека?			
Тема 9. Контроль как функция менеджмента.	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест 4. Контроль как функция менеджмента (объединенный тест по теме 8 и 9). Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Необходимость управленческого контроля. 2. Контроль и контроллинг. 3. Особенности финансового контроля. 4. Требования к эффективному контролю.	ОК 10, ПК 3.2, М 1, М 2		
Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений.	Выполнение оценочного задания (устно): Подготовить доклады: 1. Ограничения и критерии принятия решения. 2. Анализ и обоснование вариантов эффективных управленческих решений. 3. Процедура выбора наиболее оптимальных решений. 4. Методы защиты своих практических решений.	ОК 01, ОК02, М 1, М 2		
Тема 13. Руководство: власть и лидерство.	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание 1. Разработка программы самообразования и саморазвития.	ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, М 1, М 2, М 4		

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

2.1. Материалы для текущего контроля

Тема 1. Введение в дисциплину и основные понятия менеджмента
Тема 2. История развития менеджмента

Код	Наименование результата обучения
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.
ОК 11	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 1. Основные понятия и история развития менеджмента (Тема 1 и 2)

1. В организации выделяют следующие уровни:
а) Первичный.
б) Высший.
в) Вторичный.
г) Средний.
д) Низовой.

2. Менеджмент - это наука, изучающая:
а) Рыночные отношения.
б) Управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.
в) Способы финансирования системы здравоохранения.
г) Структуру рынка.

3. Управление - это:
а) Искусство.
б) Наука.
в) Искусство и наука.

4. Кто был основателем административной школы?
а) Ф Тейлор.
б) Л.Файоль.
в) Г. Гантт.
г) М. Вебер.

5. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?
а) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации.
б) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.
в) Определение функций и принципов эффективного менеджмента.

6. Что понимал А.Файоль под единоначалием?
а) За выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер.
б) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

7. К какой школе менеджмента относится Д. Макгрегор?
а) Школа человеческих отношений.
б) Школа научного менеджмента.
в) Поведенческая школа.

8. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?
а) Научное управление.
б) Административное управление.
в) Новая экономическая политика.
г) Человеческие отношения.

9. Целыо классической (административной) школы управления было создание:
а) Методов нормирования труда.
б) Универсальных принципов управления.
в) Условий трудовой деятельности работников.
г) Методов стимулирования производительности труда.

10. «Отцом научного управления» часто называют:
а) А. Файоля - он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
б) Фрэнка и Лилиан Гилбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
в) Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ.
Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

11. Высшим достижением школы научного управления является разработка:
а) Методов мотивации труда.
б) Методов математического моделирования.
в) Анализа рабочих операций.
г) Способов психологической совместимости работников.

12. А. Файоль разработал:
а) 12 принципов научного управления.
б) 14 универсальных принципов управления.
в) Принципы бюрократического управления.

13. К какой школе управления относился Г. Форд?
а) Школа человеческих отношений.
б) Поведенческая школа.
в) Школа научного менеджмента.
г) Административная школа.

14. Самой первой школой управления считается:
а) Школа человеческих отношений.
б) Административная школа.
в) Школа научного менеджмента.
г) Поведенческая школа.

15. Школа человеческих отношений возникла:
а) В начале XX в.
б) Во второй трети XX в.
в) Во второй половине XX в.
г) Время возникновения школы точно не установлено.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 1.

Вариант 1.

1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
4. Какие функции включает в себя менеджмент?
5. Какими качествами должен обладать человек, чтобы качественно выполнять руководящую работу?

Вариант 2.

1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
3. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
4. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?
5. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1.
Вы купили или взяли в библиотеке некий учебник либо учебное пособие по менеджменту. Необходимо прочитать первую главу этого учебника и дать оценку ее содержания с обязательным отражением того, что осталось непонятным; вызывает у вас несогласие или отдельные возражения.

Задание 2.
Управление организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, – это менеджмент; управление госбюджетной организацией, выполняющей определенные социальные функции, – тоже менеджмент. Но управление этими организациями во многом разнится.
Необходимо сформулировать основные различия между первым видом управления (коммерчески ориентированным менеджментом) и вторым его видом (социально ориентированным менеджментом).

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

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

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Кейс.

Конфликт на асфальте

Компания «Ориа», занимающаяся реализацией драгоценных украшений, активно расширяет сеть своих салонов. Восьмой салон через месяц открывается в провинциальном городе Арзамас. Это отдельно стоящее одноэтажное здание с благоустройством и мини-парковкой. Именно с благоустройством территории у компании и возникли проблемы. Руководство компании решило заасфальтировать территорию вокруг здания. Для выполнения этой работы была приглашена фирма «Дорремстрой». Нужно сказать, что они монополисты в этом городе. Работники «Дорремстроя» работали за 50% авансовой выплаты и за 5 дней выложили асфальт. Руководство «Ориа» приехало принимать работу и ужаснулось. Покрытие территории вокруг офиса представляло собой плохо укатанную асфальтовую крошку с заплатками. Естественно, работу «Ориа» не приняла. Представителей «Дорремстрой» возмутил такой исход. Они говорили о том, что весь асфальт в городе делали они, что работа выполнена качественно. На непоколебимость «Ориа» в своей оценке «Дорремстрой» прореагировал тем, что через полчаса пригнал технику и собрал весь выложенный асфальт, а руководитель «асфальтного» предприятия пригрозил опубликовать во всех местных газетах негативные статьи о магазине драгоценных украшений. И не обманул. Управляющий новым салоном активно начал обзванивать все местные редакции через несколько дней – в одной из них лежала на рассмотрении «разгромная» статья. Однако в результате переговоров удалось убедить редактора в неправомерности публикации информации об «Ориа». Через несколько дней в городе появилась газета (по-видимому, выпускаемая самим же «Дорремстрой») со статьей на первой полосе следующего содержания: «Дорремстрой» свою работу сделал добросовестно и в срок…. Более того, в процессе укладки асфальта возникли непредвиденные сложности. Выяснилось, что площадь асфальтируемой территории несколько увеличилась. За свой счет ООО «Дорремстрой» заасфальтировал обнаружившийся небольшой кусок. Множество огрехов старого покрытия пришлось дорожникам исправлять также бесплатно…Причем работники «Ориа» во время работ дорремстроевцам ни разу не сделали замечаний. Все вроде бы шло нормально. Но на днях приехал представитель «Ориа» из головного офиса и, очевидно, решил показать себя истинным оценщиком сделанных работ. В общем, он был крайне недоволен… «Ориа» оказалась ненадежным партнером. В результате, почему бы не задаться вопросом: а будут ли горожане покупать здесь драгоценные изделия. В общем, как говорил поэт: «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно»…

На следующий день руководитель «Дорремстроя» позвонил директору «Ориа» и предложил перемирие. Газету, по его словам, они изъяли из обращения.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Как разрешить конфликт?
2. Какое решение принять руководству «Ориа»?
3. Какие качества являются важными для руководителя в данной ситуации?

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

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

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

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 дней 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.

Роль 2. Владелец компании «ДорСтройСам»:

Предложение интересное, ничего подобного раньше на рынке не было, а вы большой поклонник всего нового. Однако когда дело касается бизнеса, рубить с плеча не торопитесь. Считаете, что штат Дирекции по логистике неоправданно «раздулся» и не мешало бы его

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

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 отлаженную схему логистики.

Цель: Сохранить прежнюю схему работы. Предложить директору новый план развития службы снабжения. Его суть заключается в покупке нескольких бензовозов нужного формата (автотопливозаправщиков) 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
ПК 1.1	Проводить геодезические работы в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 1.2	Проводить геологические работы в процессе изыскания автомобильных дорог и аэродромов.
ПК 1.3.	Проектировать конструктивные элементы 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 3.2	Осуществление контроля технологических процессов и приемке выполненных работ по строительству 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.
ПК 4.3	Осуществление контроля технологических процессов и приемки выполненных работ по содержанию автомобильных дорог и аэродромов.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

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 круглосуточно 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 координирующим?

– Министерство РФ по делам Крыма;

– Федеральное агентство морского и речного транспорта;

– Министерство транспорта РФ;

[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.

– Департамент государственной политики в области морского и речного транспорта.

Задание для работы с кейсом:

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

Таблица 1.

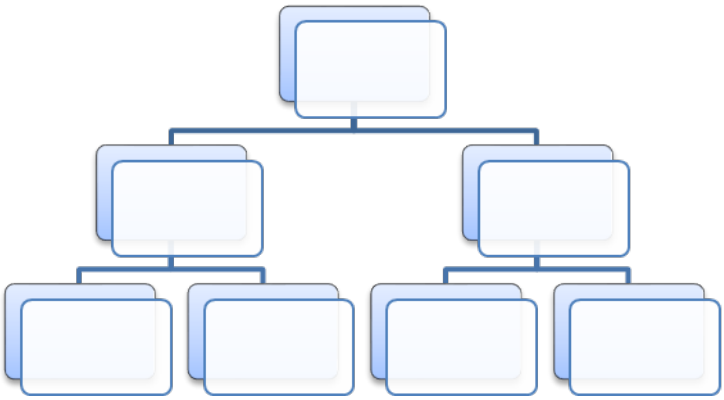
Предлагаемые Вами мероприятия	Докажите реалистичность предлагаемого мероприятия

2. 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

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



4. 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 длинной 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.

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 же-

[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. No 1.

лезнодорожные 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 устраняем: 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 доставят 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 как 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 оперативными данными о погодных условиях, установленные приборы позво-	Установка метеостанций на месте строительства Керченского моста.	ООО «Стройгазмонтаж».

лят измерять силу ветра, влажность воздуха, атмосферное давление. Своевременные метеосводки, которые будут поступать в штабы строительства на двух берегах Керченского пролива, позволят планировать мостовикам работу с учетом погодных условий.		
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.	Необходимость проведения тщательной экологической экспертизы проекта строительства Керченского моста.	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».
Принятие серьезных мер в плане надежности конструкций данного инженерного сооружения, поскольку у Керченского пролива довольно сложное	Все материалы изысканий и конструктивные решения проекта согласовывать с Главгосэкспертизой РФ. Проведение публичного обсуждения проекта строи-	Заместитель Министра транспорта РФ, руководитель Федерального дорожного агентства, представители руководства Минприроды, Минстроя, Ростехнадзор,

геологическое строение дна. Техническими проблемами для возведения моста над водами пролива являются повышенный уровень сейсмичности данного региона и слабый грунт. В виду 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.	тельства моста среди специалистов данного профиля. Важно получить положительное заключение как по инженерным решениям, так и по экологическим аспектам.	Правительства Республики Крым, ПАО «РЖД», генеральный подрядчик, а также специалисты других заинтересованных ведомств и организаций, начальник управления по специальным проектам компании «Стройгазмонтаж» .
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.	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.	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.
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 вмешательства.	Комплекс антитеррористических мероприятий.	Представители Росавтодора, Росморречфлота, Росжелдора, силовые структуры и ведомства.
Прежде чем приступить к строительству, необходимо	Продолжить работы по разминированию территорий	Представители Росавтодора, Росморречфлота, Росжелдо-

обеспечить безопасность прилегающих территорий. Керченский и Таманский полуострова – место интенсивных сражений в годы Великой Отечественной войны.	после военных действий.	ра, 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 происходит 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 (2002-2010годы)» и «Развитие транспортной системы Российской Федерации (2010-2015 годы)».

Приоритетными направлениями в деятельности Росморечфлота 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, занимающимся коммерческой и квазикоммерческой деятельностью, определенная свобода действий необходима, иначе экономической эффективности не достичь. Те же, что занимаются решением некоммерческих вопросов, оправдывают свою относительную самостоятель-

ность 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 подотчётность 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

Кейс.

Как вывести из кризиса машиностроительный холдинг?[4]

Экономический кризис, начавшийся в 2014 году, сильно ударил по российской машиностроительной отрасли. По сравнению с 2008 годом, положение предприятий осложнили политические санкции против России. Двукратное падение рубля, с одной стороны,

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

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 озаботились 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).

О 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

«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 насыщенна. 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 инжиниринговой 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 строительства[5]

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 высокопроизводительная 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.

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 щебеночно-мастичные асфальтобетонные смеси (ЩМАС) и щебеночно-мастичный асфальтобетон (ЩМА).

Современная тенденция облегчения монтажа и перехода на модульные конструкции привела к необходимости создания мобильных заводов, которые позволяют производить высококачественные щебеночно-мастичные асфальтобетонные смеси. В качестве

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

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 отрасли[6]

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.

О чем 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.

[6] http://vik95.ru/news/1/89.html

- 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 оказался 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 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 дороговизне 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 требуется 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 аэродромах[7]

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 долины иметь достаточную прочность, ровность, шероховатость, т.е. долговечность всех параметров, обеспечивающих безопасную эксплуатацию аэродрома. На капитальный ремонт

[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

искусственных покрытий аэродромов только в девятой пятилетке израсходованы значительные капиталовложения.

От своевременного выполнения работ по капитальному и текущему ремонтам 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 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 временным 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 операции 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-строителъных 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 11	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.
ПК 3.3	Выполнение расчетов технико-экономических показателей строительства автомобильных дорог и аэродромов.
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. Кон-

струкция 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
Материалы на дорогу		
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.

Маржинальная прибыль на единицу продукции = Цена реализации – 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.

Точка безубыточности в единицах продукции = Постоянные затраты / 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

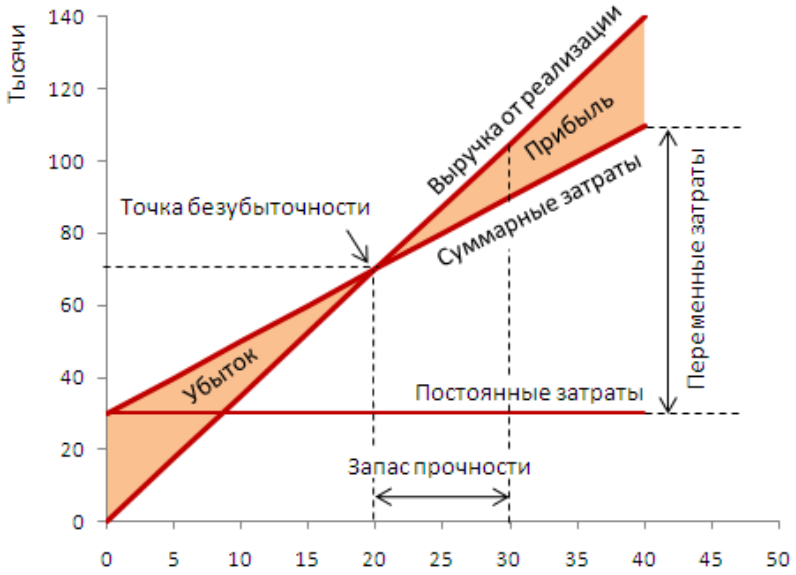


Рис. 1. График безубыточности

Запас прочности выражают в процентах от планируемого объема реализации.

*Запас прочности = (Планируемый объем реализации в единицах продукции – Точка безубыточности в единицах продукции) / 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.

Решение. Запас прочности = (30 – 20) / 30 *100% = 33%

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

*Запас прочности = (Планируемый объем реализации в единицах продукции – Точка безубыточности в единицах продукции) / Точка безубыточности в единицах продукции * 100%*

*В нашей задаче в этом случае Запас прочности = (30 – 20) / 20 *100% = 50%*

Норма маржинальной прибыли

Норма маржинальной прибыли = Маржинальная прибыль / Цена реализации

В нашем примере Норма маржинальной прибыли = 1500 / 3500 = 43%

Точка безубыточности в денежном выражении = Постоянные затраты / Норма маржинальной прибыли

В нашем примере Точка безубыточности в денежном выражении = 30 000 / 43% = 70 000 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:

Точка безубыточности в единицах продукции = Точка безубыточности в денежном выражении / Цена реализации

В нашем примере Точка безубыточности в единицах продукции = 70 000 / 3500 = 20 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.

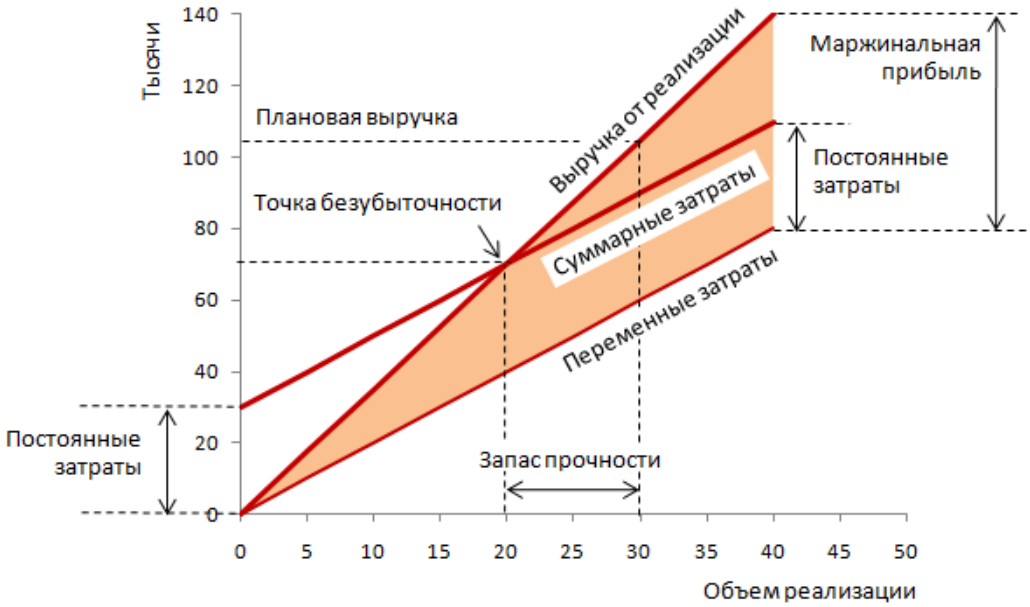


Рис. 2. График безубыточности для определение маржинального дохода.

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):

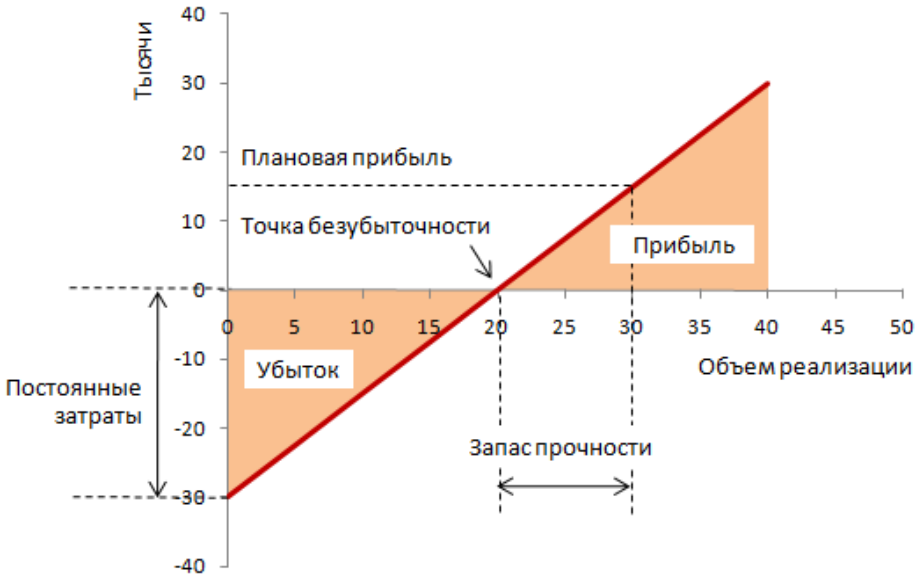


Рис. 3. График «Прибыль – объем» (PV-chart).

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 расходу вырастут, но незначительно по срав-

нению 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.

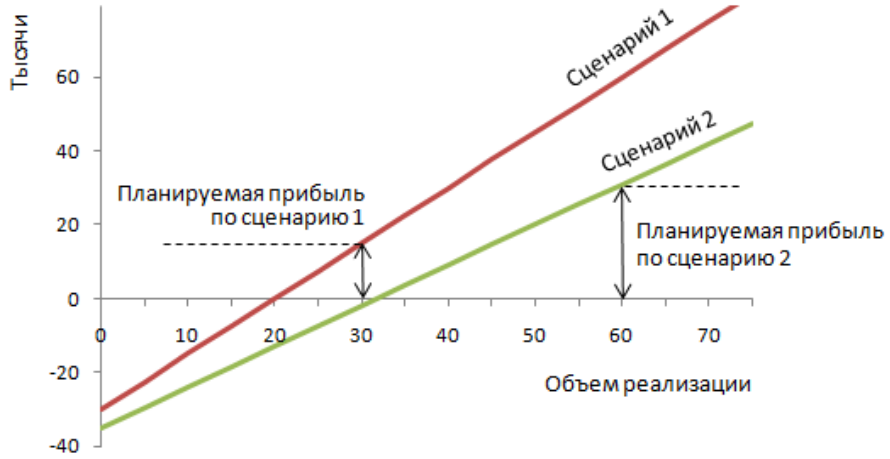


Рис. 4. Сравнение двух сценариев.

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 соответствовать 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 5. Организация как объект управления

Код	Наименование результата обучения
ОК 04.	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 2. Организация как объект управления

1. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в:
а) Отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами.
б) Наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром.
в) Замкнутости элементов системы самих на себя.
г) Наличии взаимодействия с внешней средой.

2. Конечной целью менеджмента является:
а) Развитие технико-экономической базы фирмы.
б) Обеспечение прибыльность фирмы.
в) Рациональная организация производства.
г) Повышение квалификации и творческой активности работника.

3. Менеджмент в основном занимается системами:
а) Открытыми.
б) Закрытыми.
в) Закрытыми и подсистемами открытого типа.

4. Планирование - это:
а) Управленческая функции.
б) Сфера деятельности.
в) Объект управления.

5. Связующие процессы в управлении - это:
а) Координация.
б) Коммуникации.
в) Планирование.
г) Принятие управленческих решений.

6. Основные функции управления:
а) Планирование, контроль.
б) Планирование, организация, мотивация, контроль.
в) Организация, мотивация.
г) Организация, мотивация, контроль.

7. Какова важнейшая функция управления?
а) Получение максимальной прибыли.
б) Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия.
в) Минимизация налоговых платежей.
г) Завоевание новых рынков сбыта.

8. К «синим воротничкам» относятся:
а) Менеджеры высшего звена.
б) Менеджеры среднего звена.
в) Менеджеры низшего звена.

9. К менеджерам высшего звена относятся:
а) Начальник отдела кадров.
б) Главный бухгалтер.
в) Акционеры.
г) Начальник производственного цеха.

д) Начальник бригады.
е) Нет правильного ответа.

10. «Белые воротнички» - это:
а) Менеджеры среднего звена.
б) Ученые.
в) Менеджеры высшего звена.
г) Менеджеры низшего звена.

11. Взаимосвязаны ли функции управления между собой?
а) Да.
б) Нет.
в) Частично.

12. Реализация функций управления в организации возлагается на:
а) Руководителя.
б) Подчиненных.
в) Руководителя и подчиненных.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 5.

Вариант 1.

1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
2. Какие уровни управления выделяют в организации?
3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
4. Почему организацию называют «открытой системой»?
5. Что понимается под системой? Какие виды систем существуют?
6. В чем сущность организации как «черного ящика»?
7. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
8. Как взаимосвязана внутренняя и внешняя среда организации?

Вариант 2.

1. Какие подходы к определению понятия «организация» существуют в менеджменте?
2. Какие уровни управления выделяют в организации?
3. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды руководителей?
4. Какие уровни управления в организации самые важные и почему?
5. В чем заключается отличие формальных и неформальных организаций?
6. Какие системы изучает менеджмент?
7. Какими свойствами обладают системы?
8. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Кейс.

Форд и Слоун: менеджмент по-американски

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

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «… картинка с развесистой клюквой посредине… Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для работы с кейсом:
1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема 6. Планирование как функция менеджмента

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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 3. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента (темы 6 и 7)

1. Назовите признаки открытых систем:
а) Иерархическое расположение элементов системы.
б) Признак целостности.
в) Наличие внешний среды.
г) Эстетичность.
д) Наличие прямых и обратных связей.

2. Организация в менеджменте, это:
а) Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей.
б) Собрание независимых специалистов.
в) Объединение экспертов.

3. Система характеризуется следующими элементами:
а) Входом.
б) Процессом.

в) Ценой.
г) Выходом.

4. Организационная структура отражает:
а) Строение системы управления.
б) Мотивацию персонала.
в) Техническое оснащение.

5. Внутренняя среда организации, это:
а) Исполнители и руководители.
б) Информационные связи.
в) Конкуренты.
г) Законы.

6. К факторам внешней среды относятся:
а) Производственные мощности.
б) Потребители.
в) Экономические факторы.
г) Политические факторы.
д) Социальные факторы.

7. STEP-анализ проводится для:
а) Анализа внутренней среды организации.
б) Анализа стратегических альтернатив.
в) Анализа внешней среды организации.

8. Внутренняя характеристика компаний, которая выгодно отличает ее от других компаний:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

9. Характеристика внешней среды компании, которая снижает ее привлекательность для конкурентов:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

10. Внутренняя характеристика компаний, которая по отношению к конкуренту выглядит неразвитой, и которую компания может улучшить:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

11. Характеристика внешней среды компании, которая предоставляет возможность для расширения бизнеса:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.

г) Угроза.

12. Чем различаются STEP и SWOT-анализы?
а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP - только ее внешняя макросреда.
в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и угроз.
г) STEP-анализ - это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.

13. SWOT-анализ включает в себя:
а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
г) Все вместе взятое.

14. Организация - это:
а) Группа людей, объединенная общей целью.
б) Группа людей, владеющая средствами производства.
в) Группа людей, деятельность которых координируется.
г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

15. Организация в системе управления представляет:
а) Конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей.
б) Объединение функций.
в) Объединение решений.

16. Основу любой организации составляют:
а) Структура документопотока.
б) Структура управления.
в) Коммуникации.

17. Структура управления - это:
а) Количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня.
б) Количество сотрудников.
в) Количество управленческих процедур.

18. Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления:
а) Внешняя среда организации.
б) Внутренняя среда организации.
в) Показатели прибыли.
г) Формы и системы оплаты труда.

19. Преобладание вертикальных связей характерно для:
а) Матричной структуры.
б) Линейной структуры.
в) Функциональной структуры.

20. Преобладание горизонтальных связей характерно для:
а) матричной структуры.
б) линейной структуры.
в) функциональной структуры.

21. Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в:
а) Матричной структуре.
б) Функциональной структуре:
в) Линейной структуре.

22. Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре:
а) Высокие.
б) Менее высокие.
в) Низкие.

23. Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре:
а) Высокие.
б) Менее высокие.
в) Низкие.

24. Структура управления должна быть:
а) Сложной.
б) Простой.
в) Обозримой.
г) Адаптивной.
д) Коллегиальной.

25. Какие организационные структуры являются более адаптивными к изменениям рынка?
а) Линейно-функциональная.
б) Линейно-штабная.
в) Продуктовая.
г) Сетевая.

26. Какая структура является более централизованной?
а) Дивизиональная.
б) Линейно-функциональная.

27. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?
а) Функциональная.
б) Матричная.

28. В чем особенность матричной структуры?
а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.

29. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:
а) Гибкой.

б) Саморегулируемой.
в) Стабильной и прочной.
г) Все перечисленное.

30. Организационная структура - это:
а) Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами.
б) Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена.
в) Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.
г) Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

31. Какие черты не характерны для механистического типа организации?
а) Узкая специализация в работе.
б) Амбициозная ответственность.
в) Четкие права и ответственность.
г) Ясность в уровнях иерархии.

32. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
а) Да.
б) Нет.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 6.

Вариант 1.

1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия?
3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
4. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?

Вариант 2.

1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия?
3. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
4. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?

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.
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности.

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 рации точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

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

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

Задачи деловой игры:

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

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

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

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

Результаты деловой игры:

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

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

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

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

Тема 7. Организация как функция управления

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.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 7.

Вариант 1.

1. Какие существуют виды организационных структур управления?
2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?

Вариант 2.

1. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
3. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
4. Что первично? Миссия организации или структура?

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1.
Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 2.
На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры.
Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

7.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
7.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
7.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
7.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
7.5. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
7.6. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?

7.7. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?
7.8. Что первично? Миссия организации или структура?

Тема 8. Мотивация как функция менеджмента
Тема 9. Контроль как функция менеджмента

Код	Наименование результата обучения
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.
ОК 10.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;
ПК 3.2.	Осуществление контроля технологических процессов и приемке выполненных работ по строительству автомобильных дорог и аэродромов.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Тест 4. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента (темы 8 и 9)

1. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
а) Потребность в принадлежности.
б) Потребность в самовыражении.
в) Потребность во власти.
г) Потребность в безопасности.

2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
а) Стимулирование.
б) Мотивирование.

3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Д. Макклелланда?
а) Успех.
б) Деньги.
в) Свобода.
г) Безопасность.

4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
а) Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
б) Сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения.
в) Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
г) Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
а) Теория Абрахама Маслоу.
б) Модель Портера Лоулера.

в) Теория Фредерика Герцберга.
г) Теория Дэвида Макклеланда.

6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
а) Организация.
б) Действие.
в) Координация.
г) Мотивация.
7. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
а) Мотивация по статусу.
б) Внешняя мотивация.
в) Мотивация по результату.
г) Внутренняя мотивация.

8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
а) Теории ожиданий Врума.
б) Теории Портера -Лоуллера.
в) Теории приобретенных потребностей Макклеланда.
г) Теории справедливости Адамса.

9. Каковы причины необходимости контроля в организации?
а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
в) Конфликты в организации.
г) Предупреждение кризисных ситуаций.
д) Поддержание успеха.

10. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
а) В объеме.
б) Во времени осуществления.
в) В методах.
г) В объеме и методах.

11. Главное требование, предъявляемое к контролю - это:
а) Своевременность.
б) Результативность.
в) Простота.
г) Экономичность.

12. Система контроля в организации обычно состоит из:
а) Предварительного, текущего и заключительного контроля
б) Текущего и заключительного контроля.
в) Предварительного и заключительного контроля.
г) Только из текущего контроля.

13. Целью контроля является:
а) Проверка выполнения плана.
б) Сбор статистических сведений.

в) Усиление зависимости подчиненных.
г) Обеспечение руководства информацией для корректировки плана

14. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
а) Всеобъемлющим.
б) Постоянно действующим.
в) Экономным.
г) Независимым.

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Контрольная работа по теме 8

Вариант 1.

1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией?
2. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?
3. В чем суть современных подходов к мотивации человека?
4. Какие виды мотивации существуют?

Вариант 2.

1. Мотивация как функция менеджмента. Что понимается под мотивацией?
2. Какие виды мотивации существуют?
3. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?
4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Вопросы для обсуждения:

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

ПИСЬМЕННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1.
В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 2.
Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

Задание 3.
Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории

влияния на поведение людей. Опишите их.

Задание 4.
Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

Тема 13. Руководство: власть и лидерство

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 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.

КОМБИНИРОВАННОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Задание 1. Разработка программы самообразования и саморазвития

Цель работы – помочь обучающимся разработать индивидуальную программу саморазвития и самообразования.

Общие сведения

Для самообразования и саморазвития, безусловно, необходимо время, не менее часа-полутора в день. В течение года это уже около 500 часов.

Но кроме времени, необходимы следующие условия и факторы:

- физиологические (состояние здоровья);
- социокультурные (окружающая среда, микроклимат в семье, в коллективе);
- психологические (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. п.);
- педагогические (наличие грамотного, талантливого наставника, либо возможность консультироваться).

Приступая к составлению программы, необходимо подумать над вопросами:
1. Что является барьером для профессионального продвижения?
2. Какие качества, черты характера меня провоцируют на конфликты?
3. Что мешает творчески и на высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи?
4. Чего мне конкретно не хватает (знаний, умений и способностей, личностных качеств, связей, друзей, условий жизни, денег)?
5. На что я трачу досуг?
6. В каких областях я смогу добиться существенного продвижения уже в ближайший год?
7. Кто и в чем мне может содействовать?

Не торопитесь, ответьте на эти вопросы письменно и кратко.

Затем необходимо выделить сферы жизнедеятельности:

- в сфере управления (изучать специальную литературу);
- в сфере трудовой (достоинства и недостатки применительно к виду деятельности, учиться у мастера);
- в сфере расширения кругозора и познавательной деятельности (много читать не только по данному вопросу, развивать культуру чтения, скорочтения);
- в сфере общения необходимо обращать внимание на тех собеседников, которые интересны не только вам (в
- чем их обаяние, привлекательность?);
- в сфере досуга (необходимо его разнообразить).

Задание.

1. На основании предложенных рекомендаций составьте программу саморазвития и обсудите ее с товарищами по группе.
2. Оформите программу саморазвития в виде презентации (в Power Point).
3. Создайте в социальной сети ВКонтакте (http://vk.com) публичную страницу и напишите пост с советами по саморазвитию и самомотивации. Сформулируйте ваше жизненное кредо.
4. Ответьте на вопросы: «Что важно знать для составления программы саморазвития?» «Какие источники информации Вы использовали для составления программы саморазвития?»

УСТНОЕ ОЦЕНОЧНОЕ ЗАДАНИЕ

Рекомендуемые темы докладов

Тема 2. История развития менеджмента

Подготовить доклады:
1. Тейлор и его вклад в развитие менеджмента американских фирм.
2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца.
3. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
4. Школа научного менеджмента: основные идеи и противоречия.

Тема 3. Сущность, характерные черты современного менеджмента

Подготовить доклады:
1. Сущность менеджмента и эволюция его теории.
2. Российский опыт управления, его особенности.
3. Проведение сравнительного анализа моделей менеджмента.

Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

Подготовить доклады:
1. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
2. Проблемы и перспективы дорожного строительства в России.
3. Отечественный и зарубежный опыт дорожного строительства.

Тема 6. Планирование как функция менеджмента

Подготовить доклады:
1. Тактическое и стратегическое планирование.
2. Сущность стратегического планирования в организации.
3. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Тема 9. Контроль как функция менеджмента

Подготовить доклады:
1. Необходимость управленческого контроля.
2. Контроль и контроллинг.
3. Особенности финансового контроля.
4. Требования к эффективному контролю.

Тема 10. Разработка и принятие управленческих решений

Подготовить доклады:
1. Ограничения и критерии принятия решения.
2. Анализ и обоснование вариантов эффективных управленческих решений.
3. Процедура выбора наиболее оптимальных решений.
4. Методы защиты своих практических решений.

Методические указания к подготовке доклада

Своеобразной формой небольшого научного исследования является доклад на семинарах, конференциях. В ходе подготовки доклада у студента вырабатываются навыки самостоятельного творческого мышления, умение анализировать и систематизировать многочисленную информацию, поставляемую учебными и научными изданиями, периодикой, средствами массовой информации. Кроме того, опыт публичных выступлений позволяет студенту сформировать ряд коммуникативных качеств, таких как умение четко и доступно излагать свои мысли, делать выводы, наличие яркой и образной речи и других, без которых невозможно активное и успешное продвижение по карьерной лестнице молодого специалиста.

Подготовка доклада требует углубленного изучения сообщаемой темы, обращения к специальной литературе, справочному аппарату. В связи с этим работа над докладом предполагает прохождение следующих этапов:

1. Выбор темы доклада. В ходе занятий выбор происходит в зависимости от предложенных преподавателем вопросов, имеющихся в методическом пособии тем или от собственных интересов студента. В научной работе выбор соответственно зависит от сферы научных интересов студента.

2. Постановка цели доклада. Формулирование цели работы необходимо для определения направления поиска необходимой литературы и разработки структуры доклада. Строго говоря, цель – это мысленное предвосхищение желаемого результата деятельности. Поэтому постановка цели должна максимально совпадать с названием темы доклада. В устном выступлении сообщение цели обязательно должно начинаться со слов: «В своем докладе я хочу рассказать о...», «Целью моей работы было…».

3. Подбор необходимой литературы по теме. Работа с литературой состоит из системного подбора книг и последующего изучения содержащихся в них материалов, в результате чего корректируется название темы и формулировка целей работы. Желательно использовать для подготовки доклада не менее трех наименований источников, что должно продемонстрировать умение студента сопоставлять и анализировать литературу. Доклад выполняется только по научным (не по учебникам!) исследованиям, монографиям и научным статьям.

4. Определение структуры доклада. Этот пункт завершает подготовительную работу для написания текста доклада и должен содержать все, что можно предвидеть. Структура представляет собой краткий тезисный конспект того, что выносится в сообщение. Обязательными компонентами являются собственные выводы и список использованной литературы.

5. Работа над текстом доклада. Прежде всего, необходимо помнить, что время доклада ограничено. Поэтому следует отбирать только наиболее важный материал. Как правило, это развернутый тезис из конспекта-структуры и его доказательство или примеры. При этом необходимо избежать «разорванности» текста, одно должно плавно вытекать из другого, соответствовать логической линии доклада. Это особенно важно при работе с несколькими источниками.

Доклад не должен быть перегружен точными цифрами. Важно, чтобы они сопровождались относительными цифрами. Например: «Потомственный пролетариат в начале XX века составлял 2,8 млн. человек, т.е. 30 % от всего числа рабочих».

Следует выяснить значение всех новых понятий, встречающихся в докладе, и уметь их объяснить. В конце доклада необходимо четко сформулировать выводы, которые соответствуют поставленным задачам и обобщают изложенный материал.

В письменном виде объем доклада составляет 7-10 стр.

Ключ

Ключ к тесту 1. Основные понятия и история развития менеджмента (тема 1 и 2)

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
б г д	б	в	б	б	б	в	в	б	в
11	**12**	**13**	**14**	**15**					
в	б	в	в	б					

Ключ к тесту 2. Организация как объект управления (тема 5)

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
г	б	а	а	б г	б	б	в	в	а
11	**12**								
а	а								

Ключ к тесту 3. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента (темы 6 и 7)

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
в д	а	а б г	а	а	б в г д	в	б	г	а
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
в	б	а б	г	а	б	а	а б	б	а
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
в	б	а	г	в г	б	б	в	в	в
31	**32**								
б	б								

Ключ к тесту 4. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента (темы 8 и 9)

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
а в	а	а	в	б	г	б	а	а г д	в
11	**12**	**13**	**14**						
г	а	г	б в						

Ключ к заданию 4. Тема 4. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

1. Цели, задачи и организация технической эксплуатации аэродромов	2) безопасность работ по ремонту и эксплуатации аэродрома. 3) бесперебойное функционирование аэропорта. 4) увеличение срока службы аэродромных сооружений. аэродромная служба времени года
2. Авиационно-транспортная система.	самолета, экипажа, служб подготовки и

	обеспечения полета и служб управления воздушным движением
3. Права и обязанности должностных лиц по эксплуатации и ремонту аэродромов	аэродромная служба служба движения
4. Общие положения по содержанию и ремонту аэродромов	осенне-зимние капитальные подготовительные работы

2.2. Материалы для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация осуществляется в форме дифференцированного зачета.

Итоговая оценка выставляется по результатам фронтального опроса по вопросам к дифференцированному зачету и по результатам разбора кейсовых заданий (работа в группах), приведенных ниже, с учетом оценок по текущему контролю.

Вопросы к дифференцированному зачету

1. Понятие «управление», «менеджмент», «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель». Отличие менеджера от предпринимателя.
2. Уровни управления в организации (категории управленческих работников).
3. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор).
4. Школа административного управления (А. Файоль).
5. Школа человеческих отношений (Э. Мэйо).
6. Школа поведенческих наук (Д. Макгрегор).
7. Функции управления и их взаимосвязь.
8. Процесс принятия управленческих решений в организации.
9. Понятие и виды коммуникаций в организации.
10. Принципы управления.
11. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур.
12. Планирование как функция менеджмента. Сущность стратегического планирования.
13. Понятие и факторы внешней среды организации (STEP-анализ).
14. Мотивация как функция менеджмента. Основные теории мотивации.
15. Сущность SWOT-анализа.
16. Отличие мотивации от стимулирования.
17. Контроль как функция менеджмента. Этапы и виды контроля.
18. Миссия, цели и задачи организации. Требования предъявляемые к их формулировке.
19. Конфликты в организации (понятие, причины возникновения и виды).
20. Организация как открытая система. Внутренняя и внешняя среда организации, ресурсы организации. Системный подход в управлении.

Кейсовые задания[8]

Кейс 1. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. 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 распущенно-

[8] Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru, свободный. – Загл. с экрана.

сти одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:
1) Что делать руководителю?
2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

Кейс 2. Сверхнагрузка

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.
- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.
- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменения требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы:
1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

Кейс 3. Либо я, либо он

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально

только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:

1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 4. Неприятное соседство

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о пе-

реносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопросы:
1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 5. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год- полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договора, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Вопросы:

1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?
2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
3) Назовите функции управления.

Кейс 6. Переезд

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию… К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работаться, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:
1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?
2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
3) Назовите функции управления.

Кейс 7. Долг платежом красен

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Вопросы:

1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
2) В чем вообще кроется причина подобных выходок бывших работников?
3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Кейс 8. Слышать, но не слушать

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка».— «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным кли¬ентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным

продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы:
1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
4) Какими могут быть последствия грубого поведения руководителя по отношению к подчиненным?

Кейс 9. Охота за IT-головами

Фирма по разработке и продаже программного обеспечения появилась в начале 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к концу 1998 года она заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта компания – одна из лидеров в софтверном секторе российской компьютерной индустрии. Штат сотрудников - более 700 человек.

Сфера IT характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого сотрудника. Основная задача отдела кадров компании - поиск новых специалистов. Почему именно поиск? Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в компании, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных специалистов или работают в других компаниях, или им уже за 50.

Высокая динамика развития компании требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания сотрудников. И руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления персоналом построена с учетом потребностей сотрудников и направлена на удержание своих специалистов. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя сотрудникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое.

А вот поиск молодых и новых специалистов остается важной и нелегкой задачей кадрового отдела. Приходя на собеседование, соискатели часто предъявляют высокие требования к работодателю, ориентируясь на состояние отрасли и уровень заработной платы в ней, а не на собственные опыт и знания.

Подбор персонала в такой ситуации превращается в поток: в компании всегда открыты вакансии, а ценные сотрудники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития компании, пополнение штата крайне необходимо.

Вопросы:
1) Помогите компании разработать эффективную технологию оценки кандидатов при найме.
2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
3) Назовите функции управления.

Кейс 10. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремились подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?

2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

Литература

Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - 16-е изд., стер.- Ростов н/Д: Феникс, 2015 г. 347с.: табл. - (Среднее профессиональное образование).

Дополнительная литература:

1. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ЭБС znanium.com Договор №5669 эбс от 10.01.2022 г.

Электронные ресурсы:

1. http://infomanagement.ru - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.
2. http://www.mevriz.ru/ - электронный ресурс «Менеджмент в России и за рубежом».