



**УТВЕРЖДЕНО:**

Ученым советом Высшей школы  
бизнеса, менеджмента и права  
Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.2 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННО-  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
основной профессиональной образовательной программы высшего  
образования – программы *магистратуры*  
по направлению подготовки: *40.04.01 «Юриспруденция»*  
направленность (профиль): *Правовое обеспечение оказания услуг  
(выполнения работ)*

**Квалификация: магистр**

*Год начала подготовки - 2024*

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
Доцент	к.э.н. Козлова Н.А.

**Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
Доцент	к.ю.н. Авдалян А.Я.



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина относится к обязательной части программы магистратуры направления подготовки 40.04.01 «Юриспруденция», направленности (профиля) «Правовое обеспечение оказания услуг (выполнения работ)».

Изучение дисциплины базируется на знании совокупности методов анализа и проведения исследований в экономической теории, социологии, менеджменте и маркетинге, полученных в рамках программы бакалавриата.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника, которыми он должен обладать:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, в части индикаторов достижения компетенции УК-2.1 разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи;

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели, в части индикаторов достижения компетенции УК-3.1 планирует командную работу и формулирует цели, задачи; УК-3.2 организует работу команды для достижения поставленной цели; УК-3.3 контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы;

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, в части индикаторов достижения компетенции УК-6.1 оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.

Содержание дисциплины предполагает формирование и развитие у студентов навыков, связанных с развитием социального интеллекта, а также определения целей и задач организационно-управленческой деятельности, анализа, разработки и поиска решений, подготовки технико-экономического обоснования инновационных проектов и практики проведения исследований различного характера. Дисциплина содержит три тематических модуля.

Первый модуль «Современный уровень управленческих технологий» предусматривает изучение управленческих средств и методов достижения поставленных целей современной организации, в т.ч. туристского профиля. Второй модуль «Специальные виды современного менеджмента» направлен на ознакомление и изучение подходов в социальном менеджменте, time-менеджменте, гендерном, кросскультурном, экологическом видах менеджмента, менеджменте личностного и профессионального развития, сервисном менеджменте, а также современной концепции маркетинга и ее роли в менеджменте туристских организаций и органов управления туризмом. Третий модуль «Отдельные методы организационно-управленческой деятельности» предусматривает ознакомление с основами программирования и проектирования как практическими принципами организационно-управленческой и проектно-конструкторской деятельности, а также закрепление навыков на основе сценарийной техники и тренингов в современных организациях и органах управления.

Общая трудоёмкость освоения дисциплины для очной формы составляет 4 зачётных единицы, 144 ч., контактная работа с преподавателем составляет 54 ч., и состоит из занятий лекционного типа – 24 ч., занятия семинарского типа – 24 ч., консультаций – 4 ч., промежуточной аттестации – 2 ч. и самостоятельной работы обучающихся – 90 ч. Преподавание дисциплины ведётся на 1 курсе в 1 семестре.



Общая трудоёмкость освоения дисциплины для заочной формы составляет 4 зачётных единицы, 144 ч., контактная работа с преподавателем составляет 16 ч., и состоит из занятий лекционного типа – 6 ч., занятия семинарского типа – 4 ч., консультаций – 4 ч., промежуточной аттестации – 2 ч. и самостоятельной работы обучающихся – 128 ч. Для заочной формы преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 и 2 семестре.

Программой дисциплины предусмотрено использование активных и интерактивных форм обучения: проблемные лекции, лекции-дискуссии, проблемные семинары-заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, индивидуальные и групповые проекты, а также самостоятельная работа обучающихся.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, устного опроса, семинара-диспута, деловых игр и выполнения индивидуальных (групповых) проектов; промежуточная аттестация в форме экзамена (1 семестр), проведение которого осуществляется в форме тестирования. Для заочной формы экзамен предусмотрен во втором семестре.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции (части компетенции)	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
2	УК-2.1	Продемонстрирована разработка концепции проекта, определение его цели и задачи
3	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
4	УК-3.1	Продемонстрировано планирование командной работы и формулировка целей и задач
5	УК-3.2	Продемонстрирована организация работы команды для достижения поставленной цели
6	УК-3.3	Продемонстрирован контроль выполнения членами команды поставленных задач, корректировка работы команды в соответствии с целью работы
7	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
8	УК-6.1	Продемонстрирована оценка своих ресурсов и их пределов, оптимальное их использование для успешного выполнения порученного задания

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Освоение дисциплины в рамках компетентностного подхода опирается на знания, умения и навыки, сформированные на предыдущем уровне образования и (или) предыдущих этапах формирования компетенций



**На очной форме обучения**

УК-2:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
1	Б1.О.10 Проектная деятельность в профессиональной сфере	зач			
2	Б1.О.2 Современные подходы к организационно-управленческой деятельности	экз			
3	Б1.О.6 Актуальные проблемы права в сфере оказания услуг (выполнения работ)	зач			
4	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф			
5	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ВКР

\* Обозначения в таблице: экз - экзамен, зач - зачет, диф - зачет с оценкой, ВКР - защита выпускной квалификационной работы

УК-3:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
1	Б1.В.ФТД.2 Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО		зач		
2	Б1.О.2 Современные подходы к организационно-управленческой деятельности	экз			
3	Б1.О.6 Актуальные проблемы права в сфере оказания услуг (выполнения работ)	зач			
4	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф			
5	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ВКР

УК-6:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
1	Б1.О.10 Проектная деятельность в профессиональной сфере	зач			
2	Б1.О.2 Современные подходы к организационно-управленческой деятельности	экз			
3	Б1.О.4 Философия права	диф			

4	Б1.О.7 Технологии профессиональных коммуникаций		экз		
5	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф			
6	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				ВКР

### На заочной форме обучения

#### УК-2:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.
1	Б1.О.10 Проектная деятельность в профессиональной сфере		зач			
2	Б1.О.2 Современные подходы к организационно-управленческой деятельности		экз			
3	Б1.О.6 Актуальные проблемы права в сфере оказания услуг (выполнения работ)		зач			
4	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф				
5	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы					ВКР

#### УК-3:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.
1	Б1.В.ФТД.2 Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО		зач			
2	Б1.О.2 Современные подходы к организационно-управленческой деятельности		экз			
3	Б1.О.6 Актуальные проблемы права в сфере оказания услуг (выполнения работ)		зач			
4	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф				
5	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы					ВКР

#### УК-6:

№	Дисциплины	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.	5 сем.
1	Б1.О.10 Проектная деятельность в профессиональной сфере		зач			
2	Б1.О.2 Современные подходы к		экз			

	организационно-управленческой деятельности					
3	Б1.О.4 Философия права	диф				
4	Б1.О.7 Технологии профессиональных коммуникаций		экз			
5	Б2.О.У.1 Ознакомительная практика	диф				
6	Б3.Д.1 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы					ВКР

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144 зачетных единиц/ акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	-	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	24	24	-	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	24	-	-	-
	Семинары	4	4	-	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	20	20	-	-	-
1.3	Консультации	4	4	-	-	-
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	-	-	-
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>144</b>	<b>144</b>		-	-
	<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		-	-

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	2	4	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8	2	4	-	-
	Семинары	2	2	0	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	6	0	4	-	-
1.3	Консультации	4	2	2	-	-
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	-	-



<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>128</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	-	-	
<b>3</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час</b>	<b>144</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	-	-
		<b>з.е.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**  
**Для очной формы:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
Современный уровень управленческих технологий	Тема 1. Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации	2	Лекция-дискуссия			4	Семинар-диспут, презентация группового творческого проекта			2	Групповая	-	-
	Тема 2. Управление по целям											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 3. Управление по результатам											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 4. Управление на базе потребностей и интересов											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару



	Тема 5. Управление на базе активизации деятельности персонала											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 6. Управление в исключительных случаях											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 8. Управление на базе современных технических средств											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
Контрольная точка 1 (выступление на семинаре-диспуте, тестирование)													
Специальные виды современного менеджмента	Тема 9. Социальный менеджмент	2	Лекция-дискуссия									-	
	Тема 10. Time-менеджмент											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 11. Гендерный менеджмент											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 12. Кросскультурный менеджмент											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 13. Экологический менеджмент											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 14. Менеджмент личного и профессионального развития	2	Лекция-дискуссия	2	Деловая игра							Групповая	8



Контрольная точка 2 (тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик)													
	Тема 15. FAST менеджмент	2	Проблемная лекция									-	
	Тема 16. WOW менеджмент	2	Лекция-дискуссия	2	Деловая игра					Групповая	8	Подготовка к деловой игре	
	Тема 17. Сервисный менеджмент	4	Лекция-дискуссия	4	Деловая игра					Групповая	8	Подготовка к деловой игре	
	Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте	4	Лекция-дискуссия	4	Разбор конкретных ситуаций								
Контрольная точка 3 (деловая игра)													
Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Программирование в управлении	2	Проблемная лекция	4	Разбор конкретных ситуаций					2	Групповая	10	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
	Тема 20. Проектирование в управлении	2	Лекция-дискуссия	4	Разбор конкретных ситуаций							10	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту



	Тема 21. Сценарийтехника в управлении	2	Проблемная лекция			6	Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов			2	Групповая	2	Подготовка к коллоквиуму
Контрольная точка 4 (индивидуальный или групповой проект, тестирование)													
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа													



**Для заочной формы обучения:**

Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем									СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
		Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов			Форма проведения консультации
<b>1 семестр</b>													
Современный уровень управленческих технологий	Тема 1. Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации	2	Ознакомительная лекция - дискуссия			2	Обсуждение эссе			2	групповая	-	-
	Тема 2. Управление по целям											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 3. Управление по результатам											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 4. Управление на базе потребностей и											10	Самостоятельное изучение темы





	профессионального развития												
Контрольная точка 2 (тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик)													
	Тема 15. FAST менеджмент											-	
	Тема 16. WOW менеджмент			2	Конференция, деловая игра							7	Самостоятельное изучение темы Подготовка к деловой игре
	Тема 17. Сервисный менеджмент											8	Самостоятельное изучение темы Подготовка к деловой игре
	Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте												
Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Управленческое программирование	2	Проблемная лекция						2	Групповая	5	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту	
	Тема 20. Проектная деятельность								5				
	Тема 21. Сценарийтехника в управлении			2	Круглый стол по результатам индивидуальных и групповых проектов								
Контрольные точки 3,4 (деловая игра, индивидуальный или групповой проект, тестирование)													
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа													



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч. оч/заоч	Учебно-методическое обеспечение
1.	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий: 2. Управление по целям 4/9 3. Управление по результатам 4/9 4. Управление на базе потребностей и интересов 4/10 5. Управление на базе активизации деятельности персонала 4/10 6. Управление в исключительных случаях 4/10 7. Управление путем постоянных проверок и указаний 4/10 8. Управление на базе современных технических средств 4/10	Доклад должен быть рассчитан на выступление длительностью до 15 минут. Все определения и статистические данные должны сопровождаться ссылками. Каждый студент приводит не менее 4 практических примеров из деятельности организаций юридического профиля (тематика примеров должна соответствовать одному или нескольким видам управления из списка тем по разделу №1). Презентация по аналоговым кейс-практикам должна содержать до 20 слайдов. Выполняется каждым студентом в обязательном порядке. При подготовке докладов целесообразно использовать следующие источники: 1. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2019 ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367315">https://znanium.com/catalog/document?id=367315</a> 2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=339108">https://znanium.com/catalog/document?id=339108</a> 3. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления: монография / под ред. проф. В. И. Подлесных.- Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Научная мысль). - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1030505">https://znanium.com/catalog/product/1030505</a> Дополнительная литература: 4. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован, С.Ю. Плаксин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=371568">https://znanium.com/catalog/document?id=371568</a> 5. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: Монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=354509">https://znanium.com/catalog/document?id=354509</a>
2.	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента: 10. Time-менеджмент 4/7 11. Гендерный менеджмент 4/7 12. Кросскультурный менеджмент 4/7	Подготовка к семинару-конференции в части ознакомления с методологией включает изучение: 1. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2019 ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367315">https://znanium.com/catalog/document?id=367315</a>

	13. Экологический менеджмент 4/7 14. Менеджмент личностного и профессионального развития 8/7 16. WOW менеджмент 8/7 17. Сервисный менеджмент 8/8	2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=339108">https://znanium.com/catalog/document?id=339108</a> 3. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления: монография / под ред. проф. В. И. Подлесных.- Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Научная мысль). - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1030505">https://znanium.com/catalog/product/1030505</a> Дополнительная литература: 4. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован, С.Ю. Плаксин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=371568">https://znanium.com/catalog/document?id=371568</a> 5. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: Монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=354509">https://znanium.com/catalog/document?id=354509</a>
3.	Раздел №3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности: 19. Программирование в управлении 10/5 20. Проектирование в управлении 10/5 21. Сценариотехника в управлении 2/0	Предварительное знакомство с ходом тематических деловых игр. На этой основе формируется список вопросов, которые требуют самостоятельного рассмотрения для понимания теоретических основ и практических аспектов менеджмента в части формирования и реализации современного туристского продукта, в том числе в рамках. Составляется личная библиографическая карточка по темам игр и делается краткий конспект по теории вопроса. В части ознакомления с методологией включает изучение: 1. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2019 ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367315">https://znanium.com/catalog/document?id=367315</a> 2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=339108">https://znanium.com/catalog/document?id=339108</a> 3. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления: монография / под ред. проф. В. И. Подлесных.- Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Научная мысль). - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1030505">https://znanium.com/catalog/product/1030505</a> Дополнительная литература: 4. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: / В.Н. Алферов,

	К.А. Березин, С.Е. Кован, С.Ю. Плаксин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=371568">https://znanium.com/catalog/document?id=371568</a> 5. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: Монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=354509">https://znanium.com/catalog/document?id=354509</a>
--	--

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора (этапа освоения)	Содержание компетенции, индикатора (этапа освоения)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла				
2.	УК-2.1	Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи	<b>Раздел 1-3</b>	Этапы жизненного цикла проекта, способы и методы управления проектами на каждом этапе жизненного цикла проекта	Формировать команду проекта, формулировать миссию, определять цели, подцели, задачи, осуществлять действия по реализации проекта	Приемами искусства управления командой проекта, навыками саморазвития и саморазвития
3.	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели				
4.	УК-3.1	Планирует командную работу и формулирует цели, задачи	<b>Раздел 1-3</b>	Методы выявления социальных, этнических, профессиональных и культурных различий и методы их интерпретации при формировании и реализации проекта	Выявлять социальные, этнические, профессиональные и культурные различия, а также их интерпретировать при формировании и реализации проекта	Навыками интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта
5.	УК-3.2	Организует работу команды для достижения поставленной цели	<b>Раздел 1-3</b>	Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной	Умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики	Навыками интерпретации и социальных, этнических, профессиональных и культурных

				работы	поставленной цели, временных и прочих ограничений	различий при формировании и реализации проекта
6.	УК-3.3	Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы	<b>Раздел 1-3</b>	Знает основные методы анализа взаимодействия в команде	Умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими	Навыками интерпретации и социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта
7.	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки				
8.	УК-6.1	Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания	<b>Раздел 1-3</b>	Методы и технологии менеджмента, в том числе методы и технологии самооценки, саморазвития и самореализации	Применять методы и технологии самооценки, саморазвития и самореализации	Навыками самооценки, определения и реализации приоритетов собственной деятельности

## 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание этапов жизненного цикла проекта, способов и методов управления проектами на каждом этапе жизненного цикла проекта Умение формировать команду проекта, формулировать миссию, определять цели, подцели, задачи, осуществлять действия по реализации проекта Владение приемами искусства управления командой проекта,	Тестирование Выступление на семинаре-диспуте Устный опрос Деловая игра Групповой проект	Обучающийся демонстрирует знание этапов жизненного цикла проекта, способов и методов управления проектами на каждом этапе жизненного цикла проекта Студент умеет формировать команду проекта, формулировать миссию, определять цели, подцели, задачи, осуществлять действия по реализации проекта Демонстрирует владение приемами искусства	Формирование способности разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
навыками самоменеджмента и саморазвития		управления командой проекта, навыками самоменеджмента и саморазвития	
Знание методов выявления социальных, этнических, профессиональных и культурных различий и методов их интерпретации при формировании и реализации проекта Умение выявлять социальные, этнические, профессиональные и культурные различия, а также их интерпретировать при формировании и реализации проекта Владение навыками интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта	Тестирование Выступление на семинаре-диспуте Устный опрос Деловая игра Групповой проект	Обучающийся демонстрирует знание методов выявления социальных, этнических, профессиональных и культурных различий и методов их интерпретации при формировании и реализации проекта Студент умеет выявлять социальные, этнические, профессиональные и культурные различия, а также их интерпретировать при формировании и реализации проекта Демонстрирует владение навыками интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта	Формирование способности планирования командной работы и формулирования целей, задач
Знание основных моделей командообразования и факторов, влияющих на эффективность командной работы Умение выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений Владение навыками интерпретации	Тестирование Выступление на семинаре-диспуте Устный опрос Деловая игра Групповой проект	Обучающийся демонстрирует знание основных моделей командообразования и факторов, влияющих на эффективность командной работы Студент умеет выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений Студент демонстрирует владение навыками	Формирование способности организации работы команды для достижения поставленной цели



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта		интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта	
Знание основных методов анализа взаимодействия в команде Умение выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими Владение навыками интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта	Тестирование Выступление на семинаре-диспуте Устный опрос Деловая игра Групповой проект	Обучающийся демонстрирует знание основных методов анализа взаимодействия в команде Студент умеет выявлять конфликты, возникающие в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими Обучающийся демонстрирует владение навыками интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации проекта	Формирование способности контролировать выполнение членами команды поставленных задач, корректировки работы команды в соответствии с целью работы
Знание методов и технологий самоменеджмента, в том числе методов и технологий самооценки, саморазвития и самореализации Умение применять методы и технологии самооценки, саморазвития и самореализации Владение навыками самооценки, определения и реализации приоритетов собственной деятельности	Тестирование Выступление на семинаре-диспуте Устный опрос Деловая игра Групповой проект	Обучающийся демонстрирует знание методов и технологий самоменеджмента, в том числе методов и технологий самооценки, саморазвития и самореализации Студент умеет применять методы и технологии самооценки, саморазвития и самореализации Демонстрирует владение навыками самооценки, определения и реализации приоритетов собственной деятельности	Формирование способности оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально их использовать для успешного выполнения порученного задания

### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

*Средство оценивания – устный опрос (опрос с подбором аналоговых кейс-практик)*

#### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном опросе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полно раскрыто содержание материала;</li> <li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li> <li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li> <li>– точно используется терминология;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li> <li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li> <li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li> <li>– знание основной и дополнительной литературы;</li> <li>– последовательно и четко отвечает на вопросы и дополнительные вопросы;</li> <li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li> <li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li> <li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
«4»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li> <li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li> <li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li> <li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</li><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li><li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li><li>– имелись затруднения в умении иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li><li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li></ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"><li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li><li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>

#### Оценочная шкала устного ответа

Процентный интервал оценки	оценка
менее 50%	2
51% - 70%	3
71% - 85%	4
86% - 100%	5

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК          РГУТИС</b>
		<i>Лист 23 из 64</i>

*Средство оценивания – семинар-диспут*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков с использованием семинара-диспута**

<b>Критерии оценивания</b>	<b>баллы</b>
Студенты продемонстрировали, что усвояемый материал понят (приводились доводы, объяснения, доказывающие это)	2 – 1 – 0
Студенты постигли смысл изучаемого материала (могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию)	2 – 1 – 0
Студенты могут согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы	2 – 1 – 0

Кроме того, могут быть дополнительно использованы иные критерии оценивания, такие как *оценка индивидуального вклада в дискуссию*.

**Оценка индивидуального вклада в дискуссию**

<b>критерии</b>	<b>баллы</b>
<i>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии:</i> – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует выводы, создающие новый смысл	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Позиция участия в дискуссии:</i> – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Поддержание процесса дискуссии:</i> – принимает активное участие в обсуждении; – проявляет заинтересованность к мнениям других участников; – формулирует аргументы в поддержку разных позиций; – задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции; – вовлекает в дискуссию коллег	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

*Средство оценивания – деловая игра*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении деловой игры**

<b>Критерии оценки</b> Критерии оценки: владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе, достижение игровых целей, соответствие роли	– предъявление каждым студентом своего понимания проблемы; – появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы; – использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов; – не превышение лимита времени; – наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности; – учет ограничений; – рациональность принятого решения; – отсутствие ошибок или противоречий в решении;
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– техническая грамотность оформления решений;</li> <li>– быстрота принятия решений;</li> <li>– экспертиза решений других групп;</li> <li>– аргументированность при защите своих решений;</li> <li>– согласованность решения внутри группы</li> </ul>
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– превышение лимита времени;</li> <li>– отсутствие учета ограничений;</li> <li>– не рациональность принятого решения;</li> <li>– наличие не грубых ошибок или противоречий в решении;</li> <li>– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;</li> <li>– недочеты при аргументации решений</li> </ul>
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	неполное решение в зависимости от следующих факторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– превышение лимита времени;</li> <li>– отсутствие учета ограничений;</li> <li>– не рациональность принятого решения;</li> <li>– наличие грубых ошибок или противоречий в решении;</li> <li>– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;</li> <li>– слабая аргументация решений;</li> <li>– не рациональность принятого решения</li> </ul>
<b>«2», менее 5 баллов</b>	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

*Средство оценивания – тестирование*

### **Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий**

<b>Критерии оценки</b>	<b>оценка</b>
выполнено верно заданий из 20 (в течение 30 минут)	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – индивидуальный и групповой проект*

### **Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при оценке результатов индивидуальных и групповых проектов**

<b>Критерии оценивания</b>	<b>баллы</b>
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан состав работ, описана методология и	<b>15 - 13 баллов</b>



организация проекта, аргументирован вывод, представлен комплекс предложений по совершенствованию управления территориальными комплексами и системами, в т.ч. с использованием передовых технологий. Используются современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы) смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан состав работ, не описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, не обоснован комплекс предложений по совершенствованию управления территориальными комплексами и системами. Не использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал не раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы) смог (ли) аргументированно ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	<b>12 – 10 баллов</b>
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) часть, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, частично показан состав работ, не описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, не представлен комплекс предложений по совершенствованию управления территориальными комплексами и системами. Не использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал не раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы) не смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	<b>9 – 3 баллов</b>
Представлен материал, не соответствующий понятию «проект», отсутствует описание методологии и организации, не представлена программа исследования. Студент (ы) не смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	<b>3 и менее баллов</b>

Кроме того, могут быть дополнительно использованы иные критерии оценивания, такие как *оценка индивидуального вклада в организацию и проведение дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.*

### Оценка индивидуального вклада в коллоквиум

критерии	баллы
<i>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.:</i> – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует проблемные вопросы по объекту проекта; – формулирует выводы, создающие новый смысл.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Позиция участия в дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.:</i> – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы.	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<i>Поддержание процесса в дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.:</i> – принимает активное участие в обсуждении; – проявляет заинтересованность к мнениям других участников;	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10



- формулирует аргументы в поддержку разных позиций;
- задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции;
- вовлекает в дискуссию коллег.

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточную аттестацию составляет комплекс заданий студенту из тестирования и выполнения индивидуального или группового проекта.

*Средство оценивания – тестирование*

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий из 20 (в течение 30 минут)	4-5 баллов, «5», если (90 – 100)% правильных ответов
	3 балла, «4», если (70 – 89)% правильных ответов
	2 балла, «3», если (50 – 69)% правильных ответов
	Менее 2 баллов, «2», если менее 50% правильных ответов

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении индивидуального или группового проекта

Критерии оценивания	баллы
Выполнены все задания мини-проекта. Студент показал навыки организации работ по планированию, анализу и оценке результатов деятельности юридических предприятий.. Сформулированы аргументированные выводы, представлен комплекс обоснованных предложений по проектированию. Предложенные решения способствуют развитию клиентурных отношений в условиях рыночной экономики.	<b>«5», если 17 – 20 баллов</b>
Выполнены все задания мини-проекта. В организационной части упущен 1-2 вида работ (планирования, анализа или оценки). Сформулированы аргументированные выводы, представлен комплекс обоснованных предложений по проектированию. Предложенные решения способствуют развитию клиентурных отношений в условиях рыночной экономики.	<b>«4», если 13 – 16 баллов</b>
Выполнены не все задания мини-проекта. В организационной части упущен 1-2 вида работ (планирования, анализа или оценки). Студент не смог аргументировать/представить выводы и комплекс обоснованных предложений по проектированию. Предложенные решения не способствуют развитию клиентурных отношений в условиях рыночной экономики.	<b>«3», если 9 – 12 балл</b>
Задания мини-проекта не выполнены. Не охарактеризована организационная структура (механизм реализации) проекта. Студент не смог аргументировать/представить выводы и комплекс обоснованных предложений по проектированию. Предложенные решения не способствуют развитию клиентурных отношений в условиях рыночной экономики.	<b>«2», если менее 9 баллов</b>



**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
3	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий Контрольная точка 1.	Выступление на семинаре-диспуте, тестирование	Выступление по точке зрения должен быть рассчитано не более чем на 15 минут. Все определения и статистические данные должны сопровождаться ссылками. Каждый студент приводит не менее 4 примеров из практики проектов (тематика примеров должна соответствовать одному или нескольким видам управления из списка тем по разделу №1). Выступление по точке зрения должно сопровождаться презентацией по аналоговым кейс-практикам до 20 слайдов. Выполняется каждым студентом в обязательном порядке. Тестовое задание №1 из 10 вопросов. Время выполнения – 15 мин.
6	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента Контрольная точка 2	Тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик	Тестовое задание из 10 вопросов. Время выполнения – 15 мин. При устном опросе с подбором аналоговых кейс-практик студенты должны показать владение умениями и навыками действий в «нестандартных ситуациях», которые приводят к социальной и этической ответственности за принятые решения, разобрать варианты наступления ответственности на примерах из практики.
	Контрольная точка 3	Деловая игра	Сформировать характеристику имитационных условий разработки и реализации юридической услуги, проработать возможные потребительские характеристики/запросы/требования к юридическим услугам. Студенты должны показать навыки интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных



8-9			различий при формировании и реализации юридической услуги (проекта) на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях.
		Деловая игра	Составление личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет. В рамках деловой игры студент должен проявить готовность руководить коллективом.
		Деловая игра	Проработка основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для реализации юридических проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях; построение имитационных условий «Субъекты контрагенты/ персонал проекта/действующие лица-потребители или иные заинтересованные лица».
12	Раздел №3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности Контрольная точка 4	Индивидуальный или групповой проект (коллоквиум), тестирование	Проект - разработать предложения по совершенствованию: Бизнес-модели (деятельность хозяйствующего субъекта, предпринимательские инициативы) Социальной модели (деятельность социальных групп, объединенных общими интересами или идеями) Государственно-общественной модели (взаимодействие органов государственного и муниципального управления с общественными организациями, жителями, бизнес – структурами по различным вопросам) Структура задания (аналитическая записка – отчет): Описание ситуации (функционирование модели в определенных условиях) – не более 5 страниц Постановка проблемы функционирования модели – не более 2 страниц Обоснование выбранного инструментария (метода) для решения проблемы – не более 2 страниц – (раскрывается связь с теорией дисциплины) Авторские организационно-управленческие решения – не более 5 страниц Оценка эффективности: экономическая,



			<p>социальная, общественная и др. виды</p> <p>Требования к отчетной документации по индивидуальному (групповому) заданию</p> <p>Оформленный отчет по заданию (с титульным листом, списком использованных источников) 15-25 страниц</p> <p>Презентация не более 15 слайдов</p> <p>Оформленный доклад на 8 минут</p> <p>Типовая структура специальных документов (организации, модели, системы) - авторские организационно-управленческие решения</p> <p>основные цели и задачи проекта;</p> <p>система мер проекта (связана с выбранным инструментарием, связь с дисциплиной);</p> <p>ресурсное обеспечение проекта;</p> <p>механизм реализации проекта;</p> <p>организационный аспект;</p> <p>способы управления и контроля за ходом реализации программы</p> <p>Отчетная документация по заданию сдается в первый день сессии.</p> <p>Тестовое задание из 5 вопросов. Время выполнения – 10 мин.</p>
--	--	--	---



## Оценочные средства текущего контроля

### Тематика докладов к диспуту

Организация трактуется как объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определённых процедур и правил или совокупность взаимозависимых элементов, образующих определенную целостность, экономическую структуру организации, единство отношений, складывающихся по поводу производства, распределения, обмена и потребления различных видов благ.

По теме 1. Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации (на примере юридической организаций)

-взаимодействие управляющей и управляемой части организации

-теория выбора руководителей

-теория реализации целей

-теория потребностей

-теория справедливости

По теме 2. Управление по целям (на примере организаций туристской индустрии)

-«The Practice of Management» (П. Друкер)

-«Кайдзен» (непрерывное совершенствование) в бизнесе

По теме 3. Управление по результатам (на примере юридической организаций)

-концепция Т. Санталайнер

-концепция Э. Воутилайнен

-концепция П. Поренне

-концепция Й. Ниссинен

По теме 4. Управление на базе потребностей и интересов (на примере юридической организации)

-построение системы межличностных отношений в организации

-технологии управленческого воздействия

По теме 5. Управление на базе активизации деятельности персонала (на примере юридической организаций)

-применение технологии «мобилизации» на современных отечественных и зарубежных предприятиях

-перспективность технологии «мобилизации» для предприятий юриспруденции

По теме 6. Управление в исключительных случаях (на примере юридических организаций)

-регламентация деятельности в государственных и муниципальных учреждениях, органах управления

По теме 7. Управление путем постоянных проверок и указаний (на примере юридических организаций)

-организационная и функциональная подготовка для реализации технологии «управление путем постоянных проверок и указаний»

По теме 8. Управление на базе современных технических средств (на примере юридических организаций)

-современные технические средства управления и их значение для юриспруденции и смежных отраслей и сфер деятельности

### Тестирование

Варианты тестовых заданий к тесту №1:

Ответьте «Да» или «Нет»:



1. К понятию управление применяется только ситуационный научный подход, поскольку он является наиболее перспективным в современной науке?
2. В системном подходе любая организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов?
3. Количественный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам организации?
4. Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, элементов системы менеджмента в нормативных актах?
5. В основе системного подхода лежит исследование объектов как систем?
6. Принцип «черного ящика» лежит в основе ситуационного подхода?
7. Функциональный подход реализуется в методах функционально-стоимостного анализа?
8. Технология ситуационного анализа ориентирована на движение управленческой мысли от общего к конкретному?
9. Ситуационный анализ заложен в основу ситуационного подхода?
10. При применении ситуационного подхода самым важным является определение факторов, определяющих развитие ситуации или ситуационных переменных?  
*Отметьте правильные варианты ответов (возможно несколько правильных ответов):*
11. К основным чертам и свойствам целеполагания в юриспруденции относится:
  - четкая ориентация на определенный период;
  - конкретность и измеримость;
  - согласованность с другими целями и состоянием ресурсного обеспечения или потенциала;
  - адресность и контролируемость;
  - многовариантность результатов.
12. Архитектоника это:
  - описательная концепция будущего проекта;
  - проектирование принципиально новых направлений регионального рынка;
  - сопоставление ресурсов и инфраструктуры в регионе с учетом их параметров, их гармоничное сочетание, и в результате формирование единого тематического образа от восприятия объекта/совокупности объектов;
  - улучшение доступности в регионах.
13. Цель стратегического управления это:
  - совокупность по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ;
  - своевременность и точность реакции юридических организаций на новые запросы рынка и реализация изменений в зависимости от изменения рыночного окружения;
  - поиск путей более эффективного использования ресурсов.
14. Оперативное управление предполагает:
  - формирование организационных структур, процедур, техники и технологии по реализации предложения на рынках различных уровней;
  - поддержание устойчивого развития юридических компаний в долгосрочной перспективе;
  - своевременная корректировка стратегических целей и ориентиров.
15. На какой стадии жизненного цикла продукта проявляется «феномен потребительской верности»:
  - разработка;
  - внедрение;
  - рост;
  - зрелость;



- насыщение;
- спад.

16. Выделите современные тенденции жизненного цикла продукта:

- увеличение стоимости жизненного цикла;
- уменьшение стоимости жизненного цикла;
- сокращение временного периода жизненного цикла;
- возрастание временного периода жизненного цикла.

17. Распределите названия типы моделирования жизненного цикла проекта согласно представленным ниже описаниям:

- Моделирование жизненного цикла проекта по принципу «водопада» (А)
- Моделирование жизненного цикла проекта по итеративной модели (Б)
- Моделирование жизненного цикла проекта по спиральной модели (В)
- Моделирование жизненного цикла проекта инкрементным методом (Г)

Выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом подходе в каждой фазе развития проходит повторяющийся цикл: Планирование — Реализация — Проверка — Оценка.	
Работа над проектом движется линейно через ряд фаз: анализ требований (исследование среды); проектирование; разработка и реализация подпроектов; проверка подпроектов; проверка проекта в целом.	
Рассматривается зависимость эффективности проекта от его стоимости с течением времени. На каждом витке спирали выполняется создание очередной версии продукта/услуги.	
Разбивка большого объема работ по проектным изысканиям на последовательность более малых составляющих частей	

18. Характеристика динамических нестандартных ситуаций включает в себя:

- возможность возникновения убытков в результате наступления нестандартной ситуации;
- возможность возникновения дополнительной прибыли по отношению к ожидаемому результату;
- несоблюдение планов и обязательств по выполнению работ/оказанию услуг/производству товаров в результате воздействия внешней среды.

19. Укажите причины возникновения простых нестандартных ситуаций:

- изменение конъюнктуры рынка;
- техногенные катастрофы;
- введение санкционных режимов;
- стихийные бедствия;
- изменение курсов валют;
- природные катаклизмы;
- несчастные случаи.

20. К инструментам оценки альтернативных вариантов принятия управленческих решений относятся:

- дорожные карты действий;
- граф оценки риска;
- матрица решений;



-дерево решений.

21. Выберите виды управления, которые наиболее полно учитывают социальную ответственность при принятии управленческих решений:

- по целям;
- по результатам;
- на базе потребностей и интересов;
- на базе активизации деятельности персонала;
- в исключительных случаях;
- путем постоянных проверок и указаний;
- на базе современных технических средств.

21. Выберите виды управления, которые наиболее полно учитывают этические нормы профессионального поведения при принятии управленческих решений:

- по целям;
- по результатам;
- на базе потребностей и интересов;
- на базе активизации деятельности персонала;
- в исключительных случаях;
- путем постоянных проверок и указаний;
- на базе современных технических средств.

Варианты тестовых заданий к тесту №2

*Отметьте правильные варианты ответов (возможно несколько правильных ответов):*

1. Одно из правил менеджмента по управлению карьерой гласит: «Ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами...»

- вашего окружения;
- организации;
- других кандидатов на должность;
- кадровых служб.

2. С точки зрения теории менеджмента тип совместной деятельности, которому свойственна особая ориентация на профессиональное развитие, решение проблем через консенсус, ярко выраженное сотрудничество со специалистами разных областей называется ...

- совместно-последовательный;
- совместно-воздействующий;
- совместно-индивидуальный;
- совместно-творческий.

3. К задачам системы управления организацией в экономическом аспекте относятся.....

- организация взаимодействия трудовых и технических элементов в процессе производства продукции и (или) оказания услуг;
- изучение спроса, сегментирование рынка;
- выявление резервов интенсификации применения имеющихся параметров производства и управления;
- использование резервов в процессе изготовления продукции и (или) оказании услуг.

4. Под действием, каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:

- смена руководства;
- изменение факторов бизнес-среды;



- некачественная работа сотрудников;
- все ответы верны.

5. Выберите категории социального менеджмента, которые учитываются при формировании и реализации современного туристского продукта (поясните свой выбор):

- социальные ресурсы;
- социальный статус;
- социальная общность;
- социальные потребности;
- социальный интеллект;
- частная социальная ответственность;
- корпоративная социальная ответственность.

6. Отметьте тенденцию профессиональной деструкций, которой соответствует профессиональное выгорание, синдром «Данко» и т.п.:

- отставание, замедление профессионального развития;
- дезинтеграция профессионального развития, распад профессионального сознания;
- низкая профессиональная мобильность, дезадаптация;
- ослабление профессионального мышления, профессиональных способностей;
- появление ранее отсутствовавших негативных качеств, изменение профиля личности;
- появление деформации личности;
- прекращение профессионального развития из-за профзаболеваний, потери трудоспособности.

14. Составьте буквограммы поведенческих типов по модели DISC наиболее адаптированных к ролям линейного персонала при реализации туристского продукта и оказании услуг туристам (D – прямолинейный, жесткий, ставящий достижение цели превыше всего; I – контактный, увлекающийся, непосредственный, открытый; S – командный игрок, консервативный, терпеливый; C – сдержанный, закрытый, анализирующий все и всех).

-				
-				
-				
-				

15. Геймификация рабочих процессов (внутренняя геймификация) как инструмент повышения эффективности управления коллективом, предполагает:

- формирование взаимосвязи правил игры с бизнес-потребностями;
- разработку игровой мотивации персонала;
- связь достижений в игре с профессиональными достижениями и материальным вознаграждением в денежной форме;
- визуализацию и демонстрацию личных достижений участника профессиональной игры;
- имитационное игровое пространство (виртуальное или материальное).

Варианты тестовых заданий к тесту №3

*Отметьте правильные варианты ответов (возможно несколько правильных ответов):*

1. Методология управления проектами Scrum, построенная на принципах тайм-менеджмента предполагает:

- вовлеченность в процесс реализации проекта всех участников;
- выделение у каждого участника определенной роли;



- присоединение к проекту всех, кому интересно решение поставленной задачи;
  - постоянный контроль со стороны инициаторов проекта.
2. Внешняя геймификация как инструмент маркетингового управления в рамках стратегии развития туристской деятельности на определенном уровне управления, предполагает:
- оплату участникам игры в денежной форме;
  - формирование программы потребительской лояльности;
  - инициацию схем движения туристского потока по локальной территории;
  - правила присвоения статуса, коллекционирования уникальных «комплиментов», собирательства и т.п.;
  - оценку качества услуг и обратную связь от потребителя услуг;
  - позитивную дискриминацию для участников процесса геймификации.
3. Agile метод как метод проектирования в условиях принятия изменений и учета позитивных итогов итерации целесообразно использовать когда:
- окружающая среда и предпосылки не определены полностью;
  - окружающая среда стабильна с тенденциями роста;
  - требования к объекту проектирования стабильны, степень риска низкая;
  - требования изменяются с течением времени;
  - знание о лучших подходах является неполным;
  - система является сложной, то есть не просто и не вполне познаваема;
  - лучшие практики известны и легко тиражируемы;
  - система является сложной, с установленными функционально-организационными задачами.
4. Цели и задачи целевой программы как инструмента стратегического управления должны отвечать следующим требованиям:
- должны соответствовать стратегическим ориентирам документов более высокого уровня управления;
  - должны быть потенциально достижимы;
  - должна существовать возможность проверки достижения целей и формирования целевых индикаторов и показателей;
  - должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации целевой программы с определением соответствующих целей;
  - должна быть легко изменяема и трансформирована;
  - должны иметь возможности альтернативного достижения без программно-целевого управления;
  - должны иметь возможность быть достигнуты после завершения срока реализации целевой программы.
5. Сценарийтехника как метод анализа проектных решений на различных уровнях управления представляет собой:
- определение ключевых вопросов стратегического аудита;
  - установка ключевых факторов внешней среды;
  - ранжирование факторов внешней среды;
  - формирование альтернативных сценариев;
  - жесткую траекторию будущего развития объекта проектирования.

#### **Вопросы для устного опроса с подбором аналоговых кейс-практик**

По теме 9. Социальный менеджмент

- назовите социальные стратегии местного сообщества
- назовите современные технологии реализации антикризисных стратегий развития местных сообществ



По теме 10. Time-менеджмент

- в чем заключается контекстное планирование времени
- перечислите современные техники и принципы планирования времени

По теме 11. Гендерный менеджмент

- выделите основные положения концепции гендерного потока
- выделите основные положения концепция гендерного отбора лидеров
- выделите основные положения концепция впечатляющего менеджмента
- выделите основные положения ситуационно-должностная концепции
- выделите основные положения статусной концепции или теории ранговых ожиданий

По теме 12. Кросскультурный менеджмент

- охарактеризуйте четырехфакторную и пятифакторную модель Герта Хофстеде
- в чем заключается значение кросскультурного менеджмента

По теме 13. Экологический менеджмент

- выделите основные положения концепции экологического менеджмента и маркетинга и их значение

По теме 14. Менеджмент личностного и профессионального развития

- как Вы объясняете возникновение противоречий между профессиональным и личностным развитием, какие пути их устранения можете предложить

По теме 15. FAST менеджмент

- бизнес в стиле FAST: хорошо или плохо
- Business 3D перспективы



## Деловая игра по теме «Менеджмент личностного и профессионального развития»

**1. Тип игры** – тематическая

**2. Цели и задачи проведения деловой игры:** закрепить знания теоретических и методологических основ менеджмента личностного и профессионального развития.

Задачи:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие навыков самопрезентации, лидерства;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- развитие способностей к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

**3. Входные требования** – для участия в деловой игре обучающийся должен знать: совокупности методов анализа и проведения исследований в экономической теории, социологии, менеджменте и маркетинге, полученных в рамках программы бакалавриата (специалитета)

**4. Сценарий проведения деловой игры**

**4.1 Содержание деловой игры:** отработка стратегии личностного и профессионального развития в условиях деловой игры; составление личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет.

**4.2 Участники игры и их функциональные роли**

Преподаватель – модератор.

Активные участники - распределение в случайном порядке ролей контрагентов.

Участники наблюдатели – формирование на основе метода наблюдения рекомендаций по стратегии личностного и профессионального развития активным участникам деловой игры, осуществление тьютерской поддержки.

**4.3 Объем игры в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (консультации, практические занятия) и на самостоятельную работу обучающихся** – 1 академический час.

**4.4 Регламент проведения игры**

Ознакомительно-организационный этап – 5 минут.

Имитация «профессиограмма» — реализация постановочных сценариев по системе признаков, описывающих ту или иную профессию, а также включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику – 10 минут.

Визуализация личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет для активных участников – 10 минут.

Заключение наблюдателей – 10 минут.

Подведение итогов и рекомендации модератора – 5 минут.



**5.5. Задания для самостоятельной работы обучающихся для подготовки к участию в деловой игре** – составление личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет; проработка программы тьютерского сопровождения профессионального роста и личностного развития для своего одногруппника.

### Деловая игра по теме «WOW менеджмент»

**1. Тип игры** – тематическая

**2. Цели и задачи проведения деловой игры:** развитие навыков по проектированию WOW проектов.

Задачи:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования и контактных зон с потребителями;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации проектов;
- проведение комплексных исследований различных видов рынков с использованием современных научных методов.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынках с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований.

**3. Входные требования** – для участия в деловой игре обучающийся должен знать: совокупности методов анализа и проведения исследований в экономической теории, социологии, менеджменте и маркетинге, полученных в рамках программы бакалавриата (специалитета)

### 4. Сценарий проведения деловой игры

**4.1 Содержание деловой игры:** «Создание WOW проекта ..... организации и т.п.», построение имитационных условий функционирования юридических организации, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых услуг

#### **4.2 Участники игры и их функциональные роли**

Преподаватель – модератор.

Творческая мастерская №1 – группа студентов

Творческая мастерская №2 – группа студентов

Консервативная потребительская аудитория/аудитория бизнес сообщества/инвесторов и т.п.

Новаторская потребительская аудитория/аудитория бизнес сообщества/инвесторов и т.п.

**4.3 Объем игры в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (консультации, практические занятия) и на самостоятельную работу обучающихся** – 1 академический час.

#### **4.4 Регламент проведения игры**

Ознакомительно-организационный этап: студенческая группа делится на 2 «творческие мастерские» и 2 фокус-группы потребителей – 5 минут.

Разработка творческими мастерскими WOW проекта



на основе изучения мнений/ожиданий/предпочтений консервативной и новаторской потребительской аудитории – 15 минут.

Презентация результатов, определить проблем презентованного «WOW проекта» и поиск путей их решения с помощью различных методов, в т.ч. мозгового штурма с потребительской фокус-группой – 15 минут.

Подведение итогов и рекомендации модератора – 5 минут.

**4.5. Задания для самостоятельной работы обучающихся для подготовки к участию в деловой игре** – формирование характеристики имитационных условий функционирования юридической организаций.

### Деловая игра по теме «Сервисный менеджмент»

**1. Тип игры** – тематическая

**2. Цели и задачи проведения деловой игры:** развитие навыков по проектированию сервисной среды и управлению работами в контактных зонах предприятий, оценки качества и результативности труда персонала предприятий.

Задачи:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактной зоны;
- оценки качества и результативности труда персонала;
- формирования клиентурных отношений;
- планирование, анализа и оценки результатов деятельности предприятий;
- проведение комплексных исследований различных видов рынков с использованием современных научных методов.

**3. Входные требования** – для участия в деловой игре обучающийся должен знать: совокупности методов анализа и проведения исследований в экономической теории, социологии, менеджменте и маркетинге, полученных в рамках программы бакалавриата (специалитета)

**4. Сценарий проведения деловой игры**

**4.1 Содержание деловой игры:** проработка основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для реализации юридических проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях; построение имитационных условий.

**4.2 Участники игры и их функциональные роли**

Преподаватель – модератор.

Участники имитационных диалогов.

Участники – наблюдатели.

Генераторы идей.

**4.3 Объем игры в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (консультации, практические занятия) и на самостоятельную работу обучающихся** – 2 академический час.



#### **4.4 Регламент проведения игры**

Ознакомительно-организационный этап: в группе выбираются 3 пары студентов, которым поручается подготовиться к представлению диалогов. Сценарий диалогов выдается преподавателем, содержание охватывает различные ситуации в отдельных контактных зонах (точках контакта) с туристом или иных контрагентов – 10 минут.

Каждая из студенческих пар представляет свой диалог – 15 минут.

Группа участников-наблюдателей оценивают роли и методы работы в контактной зоне (точках контакта), определяют проблемы – 20 минут.

Поиск путей решения проблем с помощью различных методов, например, мозгового штурма, альтернатив, дизайн-мышления, проектирования образов и т.п., процессом управляют «генераторы идей» – 20 минут.

Представление и обсуждение результатов – 10 минут.

Подведение итогов и рекомендации модератора – 5 минут.

**5.5. Задания для самостоятельной работы обучающихся для подготовки к участию в деловой игре** – аудит точек контакта с современными потребителями юридических услуг. Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения «проекта» с потребителями юридических услуг.

### **Индивидуальные и групповые проекты**

Проект - разработать предложения по совершенствованию:

Бизнес-модели (деятельность хозяйствующего субъекта, предпринимательские инициативы);

Социальной модели (деятельность социальных групп, объединенных общими интересами или идеями);

Государственно-общественной модели (взаимодействие органов государственного и муниципального управления с общественными организациями, жителями, бизнес – структурами по различным вопросам).

Структура задания (аналитическая записка – отчет):

Описание ситуации (функционирование модели в определенных условиях) – не более 5 страниц.

Постановка проблемы функционирования модели – не более 2 страниц.

Обоснование выбранного инструментария (метода) для решения проблемы – не более 2 страниц – выбирается из инструментария предлагаемого содержанием дисциплины.

Авторские организационно-управленческие решения – не более 5 страниц.

Оценка эффективности: экономическая, социальная, общественная и др. виды

Требования к отчетной документации по индивидуальному (групповому) заданию:

Оформленный отчет по заданию (с титульным листом, списком использованных источников) 15-25 страниц

Презентация не более 15 слайдов

Оформленный доклад на 8 минут

Организация (модель, хозяйствующая система) – совокупность взаимозависимых элементов, образующих определенную целостность, экономическую структуру организации, единство отношений, складывающихся по поводу производства, распределения, обмена и потребления различных видов благ.

Итог - разработка специальных документов (концепций, стратегий, программ, проектной



документации), описывающих цели, процедуру, мероприятия и средства решения наиболее актуальных проблем развития системы и/или отдельных ее элементов.

Практический результат – воплощение (реализация), указание пользователя результатов.

Типовая структура специальных документов (организации, модели, системы) - авторские организационно-управленческие решения:

- основные цели и задачи проекта;
- система мер проекта (связана с выбранным инструментарием, связь с дисциплиной);
- ресурсное обеспечение проекта;
- механизм реализации проекта;
- организационный аспект;
- способы управления и контроля за ходом реализации программы.

### Оценочные средства промежуточной аттестации

#### Тестирование

1. К понятию управление применяется только ситуационный научный подход, поскольку он является наиболее перспективным в современной науке?
2. В системном подходе любая организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов?
3. Количественный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам организации?
4. Сущность административного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, элементов системы менеджмента в нормативных актах?
5. В основе системного подхода лежит исследование объектов как систем?
6. Принцип «черного ящика» лежит в основе ситуационного подхода?
7. Функциональный подход реализуется в методах функционально-стоимостного анализа?
8. Технология ситуационного анализа ориентирована на движение управленческой мысли от общего к конкретному?
9. Ситуационный анализ заложен в основу ситуационного подхода?
10. При применении ситуационного подхода самым важным является определение факторов, определяющих развитие ситуации или ситуационных переменных?

*Отметьте правильные варианты ответов (возможно несколько правильных ответов):*

11. К основным чертам и свойствам целеполагания в юриспруденции относится:
  - четкая ориентация на определенный период;
  - конкретность и измеримость;
  - согласованность с другими целями и состоянием ресурсного обеспечения или потенциала;
  - адресность и контролируемость;
  - многовариантность результатов.
12. Архитектоника это:
  - описательная концепция будущего проекта;
  - проектирование принципиально новых направлений регионального рынка;
  - сопоставление ресурсов и инфраструктуры в регионе с учетом их параметров, их гармоничное сочетание, и в результате формирование единого тематического образа от восприятия объекта/совокупности объектов;
  - улучшение доступности в регионах.



13. Цель стратегического управления это:

- совокупность по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ;
- своевременность и точность реакции юридических организаций на новые запросы рынка и реализация изменений в зависимости от изменения рыночного окружения;
- поиск путей более эффективного использования ресурсов.

14. Оперативное управление предполагает:

- формирование организационных структур, процедур, техники и технологии по реализации предложения на рынках различных уровней;
- поддержание устойчивого развития юридических компаний в долгосрочной перспективе;
- своевременная корректировка стратегических целей и ориентиров.

15. На какой стадии жизненного цикла продукта проявляется «феномен потребительской верности»:

- разработка;
- внедрение;
- рост;
- зрелость;
- насыщение;
- спад.

16. Выделите современные тенденции жизненного цикла продукта:

- увеличение стоимости жизненного цикла;
- уменьшение стоимости жизненного цикла;
- сокращение временного периода жизненного цикла;
- возрастание временного периода жизненного цикла.

17. Распределите названия типы моделирования жизненного цикла проекта согласно представленным ниже описаниям:

- Моделирование жизненного цикла проекта по принципу «водопада» (А)
- Моделирование жизненного цикла проекта по итеративной модели (Б)
- Моделирование жизненного цикла проекта по спиральной модели (В)
- Моделирование жизненного цикла проекта инкрементным методом (Г)

Выполнение работ параллельно с непрерывным анализом полученных результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом подходе в каждой фазе развития проходит повторяющийся цикл: Планирование — Реализация — Проверка — Оценка.	
Работа над проектом движется линейно через ряд фаз: анализ требований (исследование среды); проектирование; разработка и реализация подпроектов; проверка подпроектов; проверка проекта в целом.	
Рассматривается зависимость эффективности проекта от его стоимости с течением времени. На каждом витке спирали выполняется создание очередной версии продукта/услуги.	
Разбивка большого объема работ по проектным изысканиям на последовательность более малых составляющих частей	

18. Характеристика динамических нестандартных ситуаций включает в себя:

- возможность возникновения убытков в результате наступления нестандартной ситуации;



-возможность возникновения дополнительной прибыли по отношению к ожидаемому результату;

-несоблюдение планов и обязательств по выполнению работ/оказанию услуг/производству товаров в результате воздействия внешней среды.

19. Укажите причины возникновения простых нестандартных ситуаций:

-изменение конъюнктуры рынка;

-техногенные катастрофы;

-введение санкционных режимов;

-стихийные бедствия;

-изменение курсов валют;

-природные катаклизмы;

-несчастные случаи.

20. К инструментам оценки альтернативных вариантов принятия управленческих решений относятся:

-дорожные карты действий;

-граф оценки риска;

-матрица решений;

-дерево решений.

21. Выберите виды управления, которые наиболее полно учитывают социальную ответственность при принятии управленческих решений:

-по целям;

-по результатам;

-на базе потребностей и интересов;

-на базе активизации деятельности персонала;

-в исключительных случаях;

-путем постоянных проверок и указаний;

-на базе современных технических средств.

21. Выберите виды управления, которые наиболее полно учитывают этические нормы профессионального поведения при принятии управленческих решений:

-по целям;

-по результатам;

-на базе потребностей и интересов;

-на базе активизации деятельности персонала;

-в исключительных случаях;

-путем постоянных проверок и указаний;

-на базе современных технических средств.

22. Одно из правил менеджмента по управлению карьерой гласит: «Ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами...»

-вашего окружения;

-организации;

-других кандидатов на должность;

-кадровых служб.

23. С точки зрения теории менеджмента тип совместной деятельности, которому свойственна особая ориентация на профессиональное развитие, решение проблем через консенсус, ярко выраженное сотрудничество со специалистами разных областей называется ...

-совместно-последовательный;



- совместно-воздействующий;
- совместно-индивидуальный;
- совместно-творческий.

24. К задачам системы управления организацией в экономическом аспекте относятся.....

- организация взаимодействия трудовых и технических элементов в процессе производства продукции и (или) оказания услуг;
- изучение спроса, сегментирование рынка;
- выявление резервов интенсификации применения имеющихся параметров производства и управления;
- использование резервов в процессе изготовления продукции и (или) оказании услуг.

25. Под действием, каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:

- смена руководства;
- изменение факторов бизнес-среды;
- некачественная работа сотрудников;
- все ответы верны.

26. Выберите категории социального менеджмента, которые учитываются при формировании и реализации современного туристского продукта (поясните свой выбор):

- социальные ресурсы;
- социальный статус;
- социальная общность;
- социальные потребности;
- социальный интеллект;
- частная социальная ответственность;
- корпоративная социальная ответственность.

27. Отметьте тенденцию профессиональной деструкций, которой соответствует профессиональное выгорание, синдром «Данко» и т.п.:

- отставание, замедление профессионального развития;
- дезинтеграция профессионального развития, распад профессионального сознания;
- низкая профессиональная мобильность, дезадаптация;
- ослабление профессионального мышления, профессиональных способностей;
- появление ранее отсутствовавших негативных качеств, изменение профиля личности;
- появление деформации личности;
- прекращение профессионального развития из-за профзаболеваний, потери трудоспособности.

28. Составьте буквограммы поведенческих типов по модели DISC наиболее адаптированных к ролям линейного персонала при реализации туристского продукта и оказании услуг туристам (D – прямолинейный, жесткий, ставящий достижение цели превыше всего; I – контактный, увлекающийся, непосредственный, открытый; S – командный игрок, консервативный, терпеливый; C – сдержанный, закрытый, анализирующий все и всех).

-				
-				
-				
-				



29. Геймификация рабочих процессов (внутренняя геймификация) как инструмент повышения эффективности управления коллективом, предполагает:
- формирование взаимосвязи правил игры с бизнес-потребностями;
  - разработку игровой мотивации персонала;
  - связь достижений в игре с профессиональными достижениями и материальным вознаграждением в денежной форме;
  - визуализацию и демонстрацию личных достижений участника профессиональной игры;
  - имитационное игровое пространство (виртуальное или материальное).
30. Методология управления проектами Scrum, построенная на принципах тайм-менеджмента предполагает:
- вовлеченность в процесс реализации проекта всех участников;
  - выделение у каждого участника определенной роли;
  - присоединение к проекту всех, кому интересно решение поставленной задачи;
  - постоянный контроль со стороны инициаторов проекта.
31. Внешняя геймификация как инструмент маркетингового управления в рамках стратегии развития туристской деятельности на определенном уровне управления, предполагает:
- оплату участникам игры в денежной форме;
  - формирование программы потребительской лояльности;
  - инициацию схем движения туристского потока по локальной территории;
  - правила присвоения статуса, коллекционирования уникальных «комплиментов», собирательства и т.п.;
  - оценку качества услуг и обратную связь от потребителя услуг;
  - позитивную дискриминацию для участников процесса геймификации.
32. Agile метод как метод проектирования в условиях принятия изменений и учета позитивных итогов итерации целесообразно использовать когда:
- окружающая среда и предпосылки не определены полностью;
  - окружающая среда стабильна с тенденциями роста;
  - требования к объекту проектирования стабильны, степень риска низкая;
  - требования изменяются с течением времени;
  - знание о лучших подходах является неполным;
  - система является сложной, то есть не просто и не вполне познаваема;
  - лучшие практики известны и легко тиражируемы;
  - система является сложной, с установленными функционально-организационными задачами.
33. Цели и задачи целевой программы как инструмента стратегического управления должны отвечать следующим требованиям:
- должны соответствовать стратегическим ориентирам документов более высокого уровня управления;
  - должны быть потенциально достижимы;
  - должна существовать возможность проверки достижения целей и формирования целевых индикаторов и показателей;
  - должны быть установлены срок достижения цели и этапы реализации целевой программы с определением соответствующих целей;
  - должна быть легко изменяема и трансформирована;
  - должны иметь возможности альтернативного достижения без программно-целевого управления;



-должны иметь возможность быть достигнуты после завершения срока реализации целевой программы.

34. Сценариотехника как метод анализа проектных решений на различных уровнях управления представляет собой:

- определение ключевых вопросов стратегического аудита;
- установка ключевых факторов внешней среды;
- ранжирование факторов внешней среды;
- формирование альтернативных сценариев;
- жесткую траекторию будущего развития объекта проектирования.

35. Социальный менеджмент

- назовите социальные стратегии местного сообщества
- назовите современные технологии реализации антикризисных стратегий развития местных сообществ

36. Time-менеджмент

- в чем заключается контекстное планирование времени
- перечислите современные техники и принципы планирования времени

37. Гендерный менеджмент

- выделите основные положения концепции гендерного потока
- выделите основные положения концепции гендерного отбора лидеров
- выделите основные положения концепции впечатляющего менеджмента
- выделите основные положения ситуационно-должностная концепции
- выделите основные положения статусной концепции или теории ранговых ожиданий

38. Кросскультурный менеджмент

- охарактеризуйте четырехфакторную и пятифакторную модель Герта Хофстеде
- в чем заключается значение кросскультурного менеджмента

39. Экологический менеджмент

- выделите основные положения концепции экологического менеджмента и маркетинга и их значение

40. Менеджмент личностного и профессионального развития

- как Вы объясняете возникновение противоречий между профессиональным и личностным развитием, какие пути их устранения можете предложить

### Индивидуальный проект

Проект - разработать предложения по совершенствованию (по вариантам):

1. Бизнес-модели (деятельность хозяйствующего субъекта, предпринимательские инициативы);
2. Социальной модели (деятельность социальных групп, объединенных общими интересами или идеями);
3. Государственно-общественной модели (взаимодействие органов государственного и муниципального управления с общественными организациями, жителями, бизнес – структурами по различным вопросам).

Структура задания:

Описание ситуации (функционирование модели в определенных условиях) – не более 1 страниц.

Постановка проблемы функционирования модели – не более 1 страниц.

Обоснование выбранного инструментария (метода) для решения проблемы – не более 0,5 страниц – выбирается из инструментария предлагаемого содержанием дисциплины.



Авторские организационно-управленческие решения – не более 2 страниц.  
Оценка эффективности: экономическая, социальная, общественная и др. виды – не более 1 стр.

**Контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

***УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла***

***Задания открытого типа (Практические/ситуационные задачи, вопросы и пр.)***

**Задание 1.** Какие цели, отражают концепцию развития фирмы, разрабатываются на длительную перспективу, в которые должны встраивать все проекты фирмы?

**Задание 2.** Продолжите выражение «миссия организации в общем смысле – это...»

**Задание 3.** Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером реализации проектов?

**Задание 4.** Назовите основную цель реализации проектов организации

**Задание 5.** Для чего при реализации проектов необходимо вертикальное разделение труда?

***УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели***

***Задания закрытого типа (тесты)***

<b>1</b>	<b>Управление персоналом базируется</b>
1	На принципе подбора персонала
2	На принципе преемственности
3	На принципе открытого соревнования
4	Все вышеперечисленное
<b>2</b>	<b>Занятие большей доли рынка предполагает</b>
1	Значительные инвестиции
2	Незначительные вложения
3	Отсутствие вложений
4	Обучение персонала
<b>3</b>	<b>Процедура оценки выполненных работ осуществляется</b>
1	На первом этапе анализа выполненных работ
2	По истечении планового периода
3	На постоянной основе
4	Индивидуально
<b>4</b>	<b>Результативность выполнения задач</b>
1	Влияет на материальное вознаграждение



2	Нематериальное вознаграждение
3	Влияет на материальное и нематериальное вознаграждение
4	Ни на что не влияет
<b>5</b>	<b>Процесс управления осуществляется посредством</b>
1	Принятия решений
2	Реализации решений
3	Реализацией другими сотрудниками
4	Принятия и реализации решений
<b>6</b>	<b>Стратегия управления персоналом характеризуется</b>
1	Долгосрочностью
2	краткосрочностью
3	Мотивацией персонала
4	Все вышеперечисленное
<b>7</b>	<b>К функциям управления по предметным областям относят</b>
1	Производство
2	Качество
3	Маркетинг
4	Все вышеперечисленное
<b>8</b>	<b>Предпринимательская стратегия</b>
1	Альтернативна
2	Коллегиальная
3	Альтернативная, коллегиальная
4	Характерная для компаний, занимающихся новым видом деятельности
<b>9</b>	<b>Период постановки целей, в контексте которых формулируются задачи</b>
1	Год
2	Три
3	Пять
4	Год, три, пять
<b>10</b>	<b>Стратегия динамического роста</b>
1	Закладывается фундамент для будущего компании
2	Регулярные оперативных совещаниях
3	Не закладывается на предприятиях
4	Проводится в редких случаях
<b>11</b>	<b>К условно постоянным расходам относятся</b>
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
<b>12</b>	<b>Условно – переменные расходы</b>
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
<b>13</b>	<b>Руководство предприятием направлено на</b>
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации



3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации
<b>14</b>	<b>Что означает управление риском предприятия</b>
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации, идентификации анализа, обработки, мониторинга риска и обмена информацией
<b>15</b>	<b>Что относится к способам снижения рисков предприятия</b>
1	Диверсификация
2	Отсутствие последовательности действий
3	Контроль
4	Мониторинг

***Задания открытого типа (Практические/ситуационные задачи, вопросы и пр.)***

**Задача 16.**

Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии?

**Задача 17.**

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по нескольку «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса

**Задание 18.**

Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

**Задание 19.**

Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

**Задание 20.**

Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные



элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Задача 21.**

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

#### **Задача 22.**

Как соотносятся понятия «стратегическая цель», «задачи», «образ прошлого», «образ будущего» предприятия

#### **Задача 23.**

Приведите примеры видов риска для предприятия в зависимости от принадлежности отрасли функционирования.

#### **Задание 24.**

Сформулируйте условия, при которых необходима разработка миссии и философии предприятия?

#### **Задание 25.**

Инновационный подход к управлению хозяйствующим субъектом используется для поддержания и даже увеличения (улучшения) показателей финансово-хозяйственной деятельности в период экономического кризиса национальной экономики (экономики государства). Каким образом, на Ваш взгляд, можно использовать инновационные методы управления деятельностью хозяйствующего субъекта в условиях экономического кризиса?

#### **Задание 26.**

Среди основных неблагоприятных тенденций реализации инновационной политики в субъектах РФ называют:

- недостаточную конкурентоспособность отечественной продукции и, в то же время, явный недостаток финансовых ресурсов у инновационных предприятий для расширения своей деятельности;
- потеря научно-технического и кадрового потенциала;
- снижение производственных мощностей в результате изношенности основных фондов, техническая и технологическая отсталость предприятий и другие. Какие проблемы в большей степени свойственны субъектам Дальневосточного федерального округа? Ответ следует аргументировать.

Перечислить основные проблемы регионов в этом ключе.



**Задание 27.**

Проведённый анализ показателей развития региона показал наличие резкой дифференциации доходов населения, наличие значительного слоя малообеспеченных, что препятствует росту спроса на инновации и поддерживает спрос на низкокачественные, морально устаревшие с точки зрения мировой конъюнктуры товары, тем самым препятствуя структурной перестройке экономики, развитию в регионах высокотехнологичного сектора и сферы услуг.

Какие меры следует предпринять органам власти, способствующие успешной реализации инновационной политики на предприятиях, организациях отраслей специализации региона?

**Задание 28.**

Одной из основных задач региональной управленческой политики является поддержка разработок в сфере высоких технологий с целью производства на их основе импортозамещающих товаров и услуг, создание условий для привлечения зарубежных инвестиций. Каково должно быть организационное и финансовое обеспечение решение данной задачи?

**Задание 29.**

В российской практике развития инноваций в отраслях экономики используются некоторые специфические формы организации инновационной деятельности:

- технико-внедренческие зоны (технопарки, технополисы, наукограды);
- региональные центры и структуры, способствующие протеканию или повышению эффективности инновационного процесса;
- интегрированные научно-производственные объединения, создаваемые и функционирующие в регионе в целях обеспечения эффективного взаимодействия между различными участниками инновационного процесса.

Оцените возможность использования этих форм

**Задание 30.**

Современный подход к управлению хозяйствующим субъектом используется для поддержания и даже увеличения (улучшения) показателей финансово-хозяйственной деятельности в период экономического кризиса национальной экономики (экономики государства). Каким образом, на Ваш взгляд, можно использовать методы управления деятельностью хозяйствующего субъекта в условиях экономического кризиса?

**Задание 31.**

В отделе финансово-экономического учёта и контроля промышленно-производственной организации ООО «Орион» запущен проект по модернизации программного обеспечения. Ответственным за его реализацию был назначен заместитель начальника отдела.

Существует ли необходимость в формировании команды проекта? (Ответ обосновать).

**Задание 32.**

Крупная торговая компания реализует проект по оптимизации доставки товаров в свою розничную сеть. Результаты текущего контроля проекта показали общее отклонение от его заданных показателей (сроки реализации, финансирование и пр.) на



10 %. Какие действия в этом случае должны предпринять руководитель и куратор проекта?

### Задание 33.

Подразделение предприятия, занимающееся разработкой и реализацией информационных проектов, в течение длительного времени показывает низкие показатели эффективности своей деятельности. Тренинг по управлению временем и внедрение базового проектного управления не дал положительных результатов. В результате диагностики были выявлены следующие причины низкой производительности труда:

- в подразделении на системном уровне отсутствует механизм определения приоритетности решаемых задач (сотрудники не выделяют более и менее значимые задачи);

- сотрудники - хорошие эксперты, но плохие менеджеры (отсутствует делегирование полномочий внутри структурного подразделения);

- сложная, трудоёмкая система отчётности, занимающая много времени;

- в подразделении царит культура индивидуального успеха.

Какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности этого структурного подразделения?

### Задание 34.

Ознакомьтесь с участниками логистической деятельности:

1. ЗАО «Гончар». Фабрика расположена на небольшом расстоянии к югу от Садового кольца г. Москвы. Фабрика производит керамическую продукцию, в основном облицовочную керамическую плитку, составляющую более 85 % объемов производства. Кроме того, на фабрике производятся декоративные керамические изделия: вазы, кашпо и т. п.

2. СП «Велор». Совместное предприятие расположено в г. Орле, около 350 км. от г. Москвы. Совместное предприятие является поставщиком материалов для производства керамической плитки на ЗАО «Гончар».

3. Компания «Керама». Компания является основным дистрибьютором керамической продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70 % реализации от всего объема выпуска).

4. Сеть магазинов розничной торговли «Росстройматериалы». Сеть магазинов осуществляют реализацию отечественных строительных материалов (в том числе керамической плитки) по всей территории г. Москва. Основными поставщиками стройматериалов в данную сеть магазинов являются либо оптовики данной отрасли (в их числе компания «Керама»), либо непосредственно производственные предприятия со своих складов готовой продукции (в их числе ЗАО «Гончар»).

5. Транспортная компания «Альтернатива». Транспортная компания предоставляет транспорт для перевозки грузов. В

автопарке данной транспортной компании имеются машины разных категорий, однако, основная специализация – перевозка грузов средней тяжести (до 1,5 т.).

6. Розничный потребитель керамической облицовочной плитки. Осуществляет единовременную покупку облицовочной плитки для личных нужд.

Каковы границы логистической системы ЗАО «Гончар»? Какую парадигму логистики можно положить в основу проектирования и управления логистической



системы ЗАО «Гончар»? Какие цели логистической системы ЗАО «Гончар» являются первостепенными?

### **Задание 35.**

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе проф. программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать. Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций? Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?

### **Задание 36.**

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.



Можно ли отказаться от каких-либо заповедей? Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

### **Задание 37.**

Большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчинённых. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации? Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

### **Задание 38.**

Вы директор рекламного агентства. Ваши подчиненные – экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники, творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать. Выберите стиль управления в данной организации, составьте план развития персонала. Ответ обоснуйте.

### **Задание 39.**

Вы антикризисный управляющий небольшого сельскохозяйственного предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши подчиненные, в основном, – недобросовестные работники с низкой квалификацией. Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

### **Задание 40.**

Вы руководитель небольшой ремонтно-строительной бригадой. Уровень развития ваших подчиненных можно охарактеризовать следующим образом: «хотят работать, но еще не умеют работать самостоятельно» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны). Выберите для себя форму управленческого поведения. Составьте план развития данного коллектива. Ответ обоснуйте.

### **Задание 41.**



Вы главный редактор научного журнала. В вашем коллективе работают сотрудники с различной квалификацией, опытом и отношением к работе. Вам необходимо распределить годовую премию между сотрудниками. Определите критерии определения размера премии сотрудникам.

**Задание 42.**

Вы - руководитель юридической фирмы. Вам необходимо принять на работу секретаря фирмы для осуществления технической работы. Составьте перечень квалификационных характеристик данного работника.

**Задание 43.**

Бесхозно содержащееся и находящееся в ненадлежащем состоянии здание органом местного самоуправления было сдано в аренду предпринимателю на условиях льготных ставок. В результате проведенного арендатором капитального ремонта здание было приведено в порядок и по окончании срока договора аренды арендатору было выставлено требование заключения нового договора на общих условиях.

В результате арендатор, проведя экономические расчеты, выяснил невозможность продолжения своей коммерческой деятельности и не заключил нового договора. Здание впоследствии не было сдано в аренду, пустовало и не приносило доходов в бюджет.

Что дает возможность арендодателю принять такое решение?

Возможно ли было найти компромиссное решение в данной ситуации? Какое? Обоснуйте ответ.

**Задание 44.**

Стабильно прибыльное бюджетное учреждение (государственной или муниципальной формы собственности) в течение последних двух лет демонстрирует снижение показателей экономической эффективности, что привело к состоянию, предшествующему банкротству.

Какие причины могли привести к такой ситуации и какими должны быть действия собственника после выявления возможных причин банкротства? Обоснуйте ответ.

**Задание 45.**

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.



#### **Задание 46.**

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

- введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;
- переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки.

#### **Задание 47.**

В одном из крупнейших банков ...начале 80-х гг. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.

Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк». Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации ?

#### **Задание 48.**

Руководством фирмы .....г. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе — «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

Что следовало бы предпринять руководству «Связьинвеста» в момент, непосредственно предшествующий продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

#### **Задание 49.**

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.



В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

### **Задание 50.**

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте тракторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

### **Задание 51.**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

### **Задание 52.**

Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

### **Задание 53.**



Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Что нужно сделать:

- сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

#### **Задание 54.**

Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Задание 55.**

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования.

Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования?

#### **Задание 56.**

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

#### **Задание 57.**

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

#### **Задание 58.**

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?



### **Задание 59.**

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?

### **Задание 60.**

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

В чем заключается проблема?

## ***УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки***

### ***Задания открытого типа (Практические/ситуационные задачи, вопросы и пр.)***

#### **Задача 1.**

Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Покажите дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

#### **Задача 2.**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

#### **Задача 3.**

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?

#### **Задача 4.**

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:



1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
  2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
  3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
  4. Создавать условия для социальной активности работников.
  5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
  6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
  7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
  8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
  9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
- Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

#### **Задание 5.**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
  2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
  3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
  4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
  5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
  6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.
  7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.
- Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным?

#### **Задание 6.**

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

#### **Задание 7.**

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?

#### **Задание 8.**

В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?



2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

**Задание 9.**

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

**Задание 10.**

Представьте себе, что Вы начальник отдела. Каждый день Вы решаете различные психологические проблемы. Ниже приведены конкретные ситуации, требующие Вашего внимания. Укажите, какие решения Вы примете.

Ситуация:

Один из членов вашего коллектива внезапно заболел. Каждый сотрудник очень занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

**Задание 11.**

Фирма собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего завода. Рынок для товара, производимого на новой линии, может быть благоприятным и неблагоприятным. У фирмы существует еще решение ничего не делать. Нарисуйте дерево решений для данной ситуации.

**Задание 12.**

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

1. Почему принятые меры не действуют?

**Задание 13.**

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

1. В чем заключается проблема?

**Задание 14.**

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная



деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Справедливы ли требования работника?

### **Задание 15.**

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»

Какую точку зрения поддерживаете Вы?

### **Задание 16.**

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Какой конфликт имел место?

### **Задание 17.**

Большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчинённых. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.
2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.
3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.
4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.
5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации? Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

### **Задание 18.**

Вы директор рекламного агентства. Ваши подчиненные – экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники,



творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать. Выберите стиль управления в данной организации, составьте план развития персонала. Ответ обоснуйте.

**Задание 19.**

Заведующий складом подал заявление на увольнение, по результатам инвентаризации выявлена недостача материальных ценностей на сумму 12300 рублей. Оклад работника 6000 рублей. Заведующий складом не считает себя виноватым в недостаче и отказывается компенсировать её. Основываясь на данном факте, по истечению двух недель организация отказывается сделать окончательный расчёт и выдать трудовую книжку.

Правомерны ли действия организации?

Как разрешить данную ситуацию?

**Задание 20.**

Вы антикризисный управляющий небольшого сельскохозяйственного предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши подчиненные, в основном, – недобросовестные работники с низкой квалификацией. Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

**Задание 21.**

Вы руководитель небольшой ремонтно-строительной бригадой. Уровень развития ваших подчиненных можно охарактеризовать следующим образом: «хотят работать, но еще не умеют работать самостоятельно» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны). Выберите для себя форму управленческого поведения. Составьте план развития данного коллектива. Ответ обоснуйте.

**Задание 22.**

Вы главный редактор научного журнала. В вашем коллективе работают сотрудники с различной квалификацией, опытом и отношением к работе. Вам необходимо распределить годовую премию между сотрудниками. Определите критерии определения размера премии сотрудникам.

**Задание 23.**

Вы - руководитель юридической фирмы. Вам необходимо принять на работу секретаря фирмы для осуществления технической работы. Составьте перечень квалификационных характеристик данного работника.

**Задание 24.**

Бесхозно содержащееся и находящееся в ненадлежащем состоянии здание органом местного самоуправления было сдано в аренду предпринимателю на условиях льготных ставок. В результате проведенного арендатором капитального ремонта здание было приведено в порядок и по окончании срока договора аренды арендатору было выставлено требование заключения нового договора на общих условиях.

В результате арендатор, проведя экономические расчеты, выяснил невозможность продолжения своей коммерческой деятельности и не заключил нового договора. Здание впоследствии не было сдано в аренду, пустовало и не приносило доходов в бюджет.

Что дает возможность арендодателю принять такое решение?



Возможно ли было найти компромиссное решение в данной ситуации? Какое? Обоснуйте ответ.

#### **Задание 25.**

Стабильно прибыльное бюджетное учреждение (государственной или муниципальной формы собственности) в течение последних двух лет демонстрирует снижение показателей экономической эффективности, что привело к состоянию, предшествующему банкротству.

Какие причины могли привести к такой ситуации и какими должны быть действия собственника после выявления возможных причин банкротства? Обоснуйте ответ.

#### **Задание 26.**

Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

#### **Задание 27.**

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Что нужно сделать:

- сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

#### **Задание 28.**

Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

#### **Задание 29.**

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития



предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования.

Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования?

### **Задание 30.**

Вы — главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

**ПРЕДЛОЖИТЕ:** Свое управленческое решение.

## **7.4. Содержание занятий семинарского типа.**

Занятия семинарского типа включают в себя: заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловые игры, разбор конкретных ситуаций, презентацию и защиту индивидуальных и групповых проектов, групповые и индивидуальные консультации.

Занятия семинарского типа способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают аналоговые кейс-практики, которые должен уметь использовать специалист в области государственного регулирования сферой туризма при принятии управленческих решений.

### **1. Тематика занятий семинарского типа**

Тематика занятий семинарского типа соответствует рабочей программе дисциплины.

#### **Занятие семинарского типа 1.**

Вид занятия: семинар-диспут, презентация группового проекта

Тема: Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации

План занятия

- обсуждение дискуссионных вопросов лекции по проблематике эволюции, обновления и развития средств и методы достижения поставленных целей современной организации;
- заслушивание и обсуждения докладов с презентациями, выполненными в рамках самостоятельной работы студента;
- выдача задания на самостоятельную работу по выявлению аналоговых кейс-практик.

Цель занятия: закрепить знания о современных средствах и методах достижения целей современной организации.

Практические навыки:

- закрепление теоретического и научно-практического материала по дисциплине;
- развитие навыков самопрезентации, лидерства;



- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- развитие способностей к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, самостоятельному поиску лучших кейс-практик.

Контрольные задания:

Составить «шпаргалку» по основным типам управления применяемых в юриспруденции на разных уровнях управления

Тип управления	Методы	Средства	Пример использования (аналоговые кейс-практики)
Управление по целям			
Управление по результатам			
Управление на базе потребностей и интересов			
Управление на базе активизации деятельности персонала			
***			
Управление на базе современных технических средств			

### Занятие семинарского типа 2.

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Тема: Менеджмент личностного и профессионального развития

План занятия

- заслушивание и обсуждения докладов с презентациями, выполненными в рамках самостоятельной работы студента;
- распределение в случайном порядке ролей контрагентов гостиничного дела для отработки стратегии личностного и профессионального развития в условиях деловой игры;
- выдача задания на составление личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет.

Цель занятия: закрепить знания теоретических и методологических основ Менеджмент личностного и профессионального развития.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- развитие навыков самопрезентации, лидерства;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- развитие способностей к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

Контрольные задания:

Разработайте постановочный сценарий по системе признаков, описывающих работу юриста, а также включающий в себя перечень норм и требований, предъявляемых к этой профессии или специальностью к работнику (кандидату).

### Занятие семинарского типа 3.

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра



Тема: WOW менеджмент

План занятия

- построение имитационных условий
- проведение деловой игры «Создание WOW проекта. Студенческая группа делится на 2 «творческие мастерские», которые должны разработать WOW продукт для консервативной и новаторской потребительской аудитории/контрагентов/стейкхолдеров. Презентовать результаты, определить проблемы, презентованного «WOW продукта» и найти пути их решения с помощью различных методов, в т.ч. мозгового штурма.

Цель занятия: развитие навыков по проектированию WOW проектов различного уровня в юриспруденции.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактной зоны;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации проектов;
- проведение комплексных исследований рынка с использованием современных научных методов.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований.

Контрольные задания:

Назовите не менее 3-х ситуаций, которые можно считать «нестандартными» при разработке и реализации юридических проектов.

Какие навыки стратегического и оперативного управления Вам сегодня помогли в достижении задач деловой игры?

Как Вы выявляли социальные, этнические, профессиональные и культурные различия в среде потребителей и в среде «своих» работников в имитационных условиях деловой игры?

Какие методы их интерпретации при разработке и реализации услуг (комплексов услуг) туристской индустрии Вами применялись?

Как следует оценивать качество и результативности своего труда и труда коллег по реализации юридических проектов?

#### **Занятие семинарского типа 4.**

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Тема: Сервисный менеджмент

План занятия

- обсуждение основных постулатов сервисного менеджмента;
- проведение деловой игры «Сервисный менеджмент и его персонал». В группе выбираются 3 пары студентов, которым поручается подготовиться к представлению диалогов. Сценарий диалогов выдается преподавателем, содержание охватывает различные ситуации в отдельных контактных зонах при реализации туристских проектов. Каждая из студенческих пар представляет свой диалог, задача других студентов оценить роли и методы работы в контактной зоне, определить проблемы и найти пути их решения с помощью различных методов, в т.ч. мозгового штурма.



Цель занятия: развитие навыков по проектированию сервисной среды и управлению работами в контактных зонах, оценки качества и результативности труда персонала туристского проекта.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактной зоны;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации проектов;
- оценки качества и результативности труда команды проектов;
- формирования клиентурных отношений в сфере туризма;
- проведение комплексных исследований рынка с использованием современных научных методов, в том числе в различных сегмента.

Контрольные задания:

-приведите примеры и осуществите их аналитический обзор по созданию комфортной сервисной среды для определенных групп потребителей. В том числе для потребителей с особыми потребностями, обусловленными социальными, этническими, профессиональными и культурными различиями.

#### **Занятие семинарского типа 5.**

Вид занятия: разбор конкретной ситуации.

Тема занятия: Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте

План занятия:

- обзор передовых международных и отечественных практик маркетингового управления в юриспруденци;
- построение программ потребительской лояльности, с учетом социальных, этнических, профессиональных и культурных различий;
- персонал проекта как маркетинговый актив;
- приемы геймификации в современном маркетинговом управлении;
- устный опрос с выделением кейс-практик.

Цель занятия: развитие навыков по поиску стратегических решений и оперативного управления в конкретных ситуациях на рынке юридических услуг, в том числе при помощи инструментов маркетингового управления.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды, точек контактов с потребителями, потребительской лояльности;
- планирование, анализ и оценка результатов реализации юридических проектов;
- проведение комплексных исследований рынка юридических услуг.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке юридических услуг с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований.

Контрольные задания:

- составить карту заинтересованных лиц в реализации юридического проекта с позиции маркетингового управления (карта составляется для федерального,



регионального и муниципального (локального) уровней управления с указанием межуровневых связей);

- подготовить презентацию кейс-практики маркетингового управления с указанием целей, задач и результатов ее применения;

#### **Занятие семинарского типа 6.**

Вид занятия: Разбор конкретной ситуации.

Тема занятия: Программирование в управлении

План занятия:

- построение имитационных условий для формирования и реализации программ стратегического развития;
- оценка эффективности программно-целевого управления в сфере юриспруденции.

Цель занятия: развитие навыков по программированию на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, проведение текущего контроля.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление умений по подготовке концептуальных решений и стратегий позиционирования проектов, в том числе с учетом фактора неопределенности;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации проектов;
- проведение комплексных исследований рынка юридических услуг с использованием современных научных методов, в том числе в различных сегментах по видам услуг и типам потребителей.

Контрольные задания:

- определить круг проблем, эффективность решения которых повышается при использовании программного метода управления (с указанием уровня управления);
- подготовить обзор кейс-практик (1 отечественной и 1 зарубежной) по применению программного метода управления в юриспруденции.

#### **Занятие семинарского типа 7.**

Вид занятия: Разбор конкретной ситуации.

Тема: Проектирование в управлении

План занятия

- разбор конкретной ситуации по вопросам разработки проектных решений в сфере юриспруденции (в том числе в нестандартных ситуациях);
- выдача задания на самостоятельную работу по обработке данных, выявлению лучших кейс-практик на федеральном, региональном и локальном уровнях.

Цель занятия: закрепить навыки проектирования как метода организационно-управленческой деятельности.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования;



- планирования, анализа и оценки уровня развития сферы юриспруденции на различных уровнях управления, а также использования полученных данных при разработке проектных решений;
- закрепление навыков проведения комплексных исследований рынка юридических услуг с использованием современных научных методов;
- принятия стратегических и оперативных решений в юриспруденции.

Контрольные задания:

Определите методы проектного управления для решения выбранной Вами проблемы развития юриспруденции, обоснуйте свой выбор.

#### **Занятие семинарского типа 8.**

Вид занятия: Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов

Тема и содержание занятия: Сценарийотехника в управлении:

- презентация и защита результатов индивидуальных и групповых проектов.

Цель занятия: закрепить полученные теоретические знания и практические навыки.

Практические навыки:

- развитие навыков самопрезентации, формирования стратегии личной эффективности;
- перевода стратегическое видение процесса разработки и реализации проектов;
- закрепление навыков руководить коллективом.

Контрольные задания:

Составьте дорожную карту подготовки концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке юридических услуг с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований, которые были проведены в рамках подготовки Вашего индивидуального или группового проекта.

Познакомьте аудиторию круглого стола с инструментами концептуального и стратегического анализа, которые использовались Вами для разработки и реализации решений в вашем проекте.

Какие виды рисков Вами учитывались при подготовке проектных решений?

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

#### **8.1. Основная литература**

1. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2019 ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=367315>

2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. - 208 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=339108>



3. Подлесных, В. И. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпринимательских структур: теория организации, самоорганизации и управления: монография / под ред. проф. В. И. Подлесных.- Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Научная мысль). - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1030505>

Дополнительная литература:

## 8.2. Дополнительная литература

1. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / Ильина О. Н. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 208 с. — (Научная книга). Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=767898>
2. Плакса Ю.В. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. № 2 (84). С. 201-212. [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_38577784\\_28935983.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_38577784_28935983.pdf)
3. Степанов, А. А. Creative management : practical work on creative management : workbook / [Stepanov A. A., Savina M. V., Krasnyukova N. L. et al.] ; Moscow state institute of international relations (university) of the Ministry of foreign affairs of the Russian Federation, Uczelnia techniczno-handlowa im. Heleny Chodkowskiej, Varna free university. - Moscow [et al.] : Scientific adviser, 2018. - 136 с.- ISBN 978-5-9500999-5-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1024125>
4. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: Монография / В.Н. Алферов, К.А. Березин, С.Е. Кован, С.Ю. Плаксин - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. -. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=461417>
5. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: Монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 252 с. - (Научная мысль). <http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=409081>
6. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний : монография / под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028171>

## 8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
3. Официальный сайт Российской гостиничной ассоциации <http://rha.ru/>
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [gks.ru](http://gks.ru)
5. Официальный сайт Ростуризма РФ <http://www.russiatourism.ru/>
6. Электронная библиотечная система <http://znanium.com>
7. Сайт программы China Friendly («Дружественный Китаю») <http://chinafriendly.ru/>
8. Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) является старейшим российским исследовательским институтом в сфере социальных, политических и маркетинговых опросов - <https://wciom.ru>
9. Сайт Исследовательского холдинга «Ромир» – <https://romir.ru/studies>

## 8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	<b>СМК          РГУТИС</b>
		<i>Лист 72 из 64</i>

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
4. Информационная справочная система «Справочно-правовая система “Консультант+”»: <http://www.consultant.ru>
5. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант"» (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): <http://www.garant.ru>
6. Информационно-справочная система Российской государственной библиотеки (РГБ): <http://www.rsl.ru/>

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине в предлагаемой методике обучения выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием активных и интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Занятия лекционного типа.

Лекция-дискуссия - это учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера, а также совокупностью вопросов для совместного обсуждения группой обучающихся и преподавателя. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, стимулирование дискуссии, высказывания собственного мнения, поиск аргументации, краткие выводы.

Проблемная лекция характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Занятия семинарского типа.

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами



практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах семинаров-дискуссий/круглых столов, семинаров-собеседований, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, а также ролевой игры.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Самостоятельная работа обучающихся.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение методиками;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка к дискуссии,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях,
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

проблематике.

Изучение дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.



Читать рекомендуемую литературу следует в спокойной обстановке, не отвлекаясь на посторонние дела и беседы. Вдумчивое чтение оградит от необходимости повторного изучения материала.

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу. Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку управление гостиничным бизнесом развивающаяся прикладная наука, в ней существует множество неисследованных областей. Ознакомление с трудами ученых в этой области может способствовать активизации научной деятельности студента.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	Учебная аудитория. Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Доска.
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория. Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Доска.
Самостоятельная работа обучающихся	Научно-техническая библиотека. Читальный зал. Помещение для самостоятельной работы Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Доска. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Интерактивная доска.