ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом высшей школы туризма и гостеприимства
Протокол № 8 от «16» января 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.2 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры по направлению подготовки: 43.04.02 Туризм

направленность (профиль): Государственное регулирование сферы туризма

Квалификация: ***магистр***

Год начала подготовки 2025

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства	***к.с.н., доцент Юдина Е.В.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
профессор	***Д.э.н., профессор Бушуева И.В.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина относится к обязательной части программы магистратуры направления подготовки 43.04.02 «Туризм», направленности (профиля) «Государственное регулирование сферы туризма».

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

- УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует ее 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:

- УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует;
- УК-6.2. Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям.

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 сценариотехники и тренингов в современных организациях и органах управления.

Для очной формы обучения преподавание дисциплины ведётся на 1 курсе в 1 семестре. Общая трудоёмкость освоения дисциплины 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.

Для заочной формы преподавание дисциплины ведется на 1 курсе в 1 и 2 семестре.

Контактная работа с преподавателем составляет 22 ч., и состоит из занятий лекционного типа – 8 ч., занятия семинарского типа – 8 ч., консультаций – 4 ч., промежуточной аттестации – 2 ч. и самостоятельной работы обучающихся – 122 ч.

© РГУТИС

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 и выполнения индивидуальной работы; аттестационных испытаний промежуточная аттестация в форме экзамена (1 семестр), проведение которого осуществляется в форме тестирования. Для заочной формы экзамен предусмотрен во втором семестре.

Дисциплина формирует методологическую базу для освоения профессиональной компетенции ПК-1 в дисциплинах «Современная система государственного регулирования сферы туризма» и «Стратегическое и программно-целевое управление туризмом», выполнении и защите выпускной квалификационной работы.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
	УК-3.1	Планирует командную работу и формулирует ее 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
2	УК-6.	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
	УК-6.1.	Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует
	УК-6.2.	Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП:

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

Дисциплина формирует методологическую базу для освоения профессиональной компетенции ПК-1 в дисциплинах «Современная система государственного регулирования сферы туризма» и «Стратегическое и программно-целевое управление туризмом», выполнении и защите выпускной квалификационной работы.

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.

© РГУТИС

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**54**	**54**	-	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	24	24	-	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	24	-	-	-
	Семинары	8	8	-	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	16	16	-	-	-
1.3	Консультации	**4**	**4**	-	-	-
1.4	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	**2**	**2**	-	-	-
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**90**	**90**	-	-	-
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**		-	-
	з.е.	**4**	**4**		-	-

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**22**	**8**	**14**	-	-
	в том числе:	-	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	4	4	-	-
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8	2	6	-	-
	Семинары	2	2	0	-	-
	Лабораторные работы	-	-	-	-	-
	Практические занятия	6	0	6	-	-
1.3	Консультации	**4**	**2**	**2**	-	-
1.4	**Форма промежуточной аттестации (экзамен)**	**2**	**-**	**2**	-	-
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**122**	**64**	**58**	-	-
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**72**	**72**	-	-
	з.е.	**4**	**2**	**2**	-	-

© РГУТИС

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	4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 2. Управление по целям											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 3. Управление											4	Подготовка докладов

© РГУТИС

	по результатам												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											3	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 6. Управление в исключительных случаях											3	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний											3	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 8. Управление на базе современных технических средств											3	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									2	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 10. Time-менеджмент											2	Подготовка докладов и презентаций к семинару

© РГУТИС

	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 личностного и профессионального развития	2	Лекция-дискуссия	2	Деловая игра							4	Подготовка к деловой игре
	Контрольная точка 2 (тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик)												
	Тема 15. FAST менеджмент	2	Проблемная лекция									4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	Тема 16. WOW менеджмент	2	Лекция-дискуссия	2	Деловая игра							6	Подготовка к деловой игре
	Тема 17. Сервисный менеджмент	4	Лекция-дискуссия	4	Деловая игра							4	Подготовка к деловой игре

© РГУТИС

	Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте	4	Лекция-дискуссия	4	Разбор конкрет-ных ситуаций							2	Подготовка к деловой игре
Контрольная точка 3 (деловая игра)													
Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Программирование в управлении	2	Проблемная лекция	4	Разбор конкрет-ных ситуаций							8	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
	Тема 20. Проектирование в управлении	2	Лекция-дискуссия									8	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
	Тема 21. Сценариотехника в управлении	2	Проблемная лекция			4	Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов			2	Групповая	10	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
Контрольная точка 4 (индивидуальный или групповой проект, тестирование)													
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа													

© РГУТИС

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		
1 семестр													
Современный уровень управленческих технологий	Тема 1. Управленческие средств и методы достижения поставленных целей современной организации	4	Ознакомительная лекция - дискуссия			2	Обсуждение эссе			2	групповая	2	Самостоятельное изучение темы
	Тема 2. Управление по целям											7	Самостоятельное изучение темы
	Тема 3. Управление по результатам											9	Самостоятельное изучение темы

© РГУТИС

	Тема 4. Управление на базе потребностей и интересов											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 5. Управление на базе активизации деятельности персонала											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 6. Управление в исключительных случаях											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний											9	Самостоятельное изучение темы
	Тема 8. Управление на базе современных технических средств											10	Самостоятельное изучение темы
	Контрольная точка 1 – Обсуждение эссе												
2 семестр													
Специальные виды современного менеджмента	Тема 9. Социальный менеджмент	2	Лекция-дайджест									2	Самостоятельное изучение темы
	Тема 10. Time-менеджмент											5	Самостоятельное изучение темы
	Тема 11. Гендерный менеджмент											7	Самостоятельное изучение темы

© РГУТИС

	Тема 12. Кросскультурный менеджмент											7	Самостоятельное изучение темы
	Тема 13. Экологический менеджмент											7	Самостоятельное изучение темы
	Тема 14. Менеджмент личностного и профессионального развития											4	Самостоятельное изучение темы
	Контрольная точка 2 (выступление на семинаре-диспуте, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик)												
	Тема 15. FAST менеджмент											3	Самостоятельное изучение темы
	Тема 16. WOW менеджмент			2	Конферен-ция, деловая игра							7	Самостоятельное изучение темы Подготовка к деловой игре
	Тема 17. Сервисный менеджмент											4	Самостоятельное изучение темы Подготовка к деловой игре
	Тема 18. Современная концепция											3	Самостоятельное изучение темы

© РГУТИС

	маркетинга и ее роль в менеджменте												
Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Управленческое программирование	2	Проблемная лекция							2	Групповая	3	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
	Тема 20. Проектная деятельность											3	
	Тема 21. Сценариотехника в управлении			4	Круглый стол по результатам индивидуальных и групповых проектов							3	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
Контрольные точки 3,4 (деловая игра, индивидуальный или групповой проект, тестирование)													
Промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа													

© РГУТИС

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: 1. Управленческие средств и методы достижения поставленных целей современной организации 4часа для очной формы обучения,2 часа для заочной формы обучения. 2. Управление по целям 4часа для очной, 7 часов для заочной форм обучения. 3. Управление по результатам 4часа для очной,9 часов для заочной форм обучения. 4. Управление на базе потребностей и интересов 4часа на очной, 9 часов на заочной форм обучения. 5. Управление на базе активизации деятельности персонала 3часа на очной, 9 часов на заочной формах обучения. 6. Управление в исключительных случаях 3 часа на очной,9 часов на	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 экскурсионно-туристскому профилю (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: **Основная литература** 1. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563 – Режим доступа: по подписке. 2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке. 3. Щёлоков, Д. В. Социальное управление институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1064916. - ISBN 978-5-16-015880-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1861576 – Режим доступа: по подписке. **Дополнительная литература** 4. Антикризисное управление социально-экономическими системами : монография / А. В.

	заочной формах обучения. 7. Управление путем постоянных проверок и указаний 3часа на очной, 9 часов на заочной формах обучения. 8. Управление на базе современных технических средств 3 часа на очной, 10 часов на заочной формах обучения. 9. Социальный менеджмент 2часа на очной, 2 часа на заочной формах обучения.	Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04848-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2082448 – Режим доступа: по подписке. 5. Гусаров, Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 252 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006818-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844297 – Режим доступа: по подписке. 6. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке. 7. Остервальдер, А. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры : практическое пособие / А. Остервальдер, Т. Кларк, И. Пинье. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-6553-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234742 – Режим доступа: по подписке. 8. Пайн, Б. Д. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие : практическое пособие / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-6681-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234720 – Режим доступа: по подписке. 9. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации : учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. - ISBN 978-5-9558-0194-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1839949 – Режим доступа: по подписке. 10. 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, 2022. — 221 с. — (Научная мысль). —

© РГУТИС

		DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1681997 – Режим доступа: по подписке. Дополнительные материалы, примеры из практики современных предприятий могут быть сформированы на основе базы материалов научно-практической литературы и периодических изданий в: 1. Официальный сайт Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/
2.	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента: 10. Time-менеджмент 2часа на очной, 5 часов на заочной формах обучения. 11. Гендерный менеджмент 4 часа на очной, 7 часов на заочной формах обучения. 12. Кросскультурный менеджмент 4 часа на очной, 7 часов на заочной формах обучения. 13. Экологический менеджмент 4 часа на очной, 7 часов на заочной формах обучения. 14. Менеджмент личностного и профессионального развития 4 часа на очной, 4часа на заочной формах обучения. 15. FAST менеджмент 4 часов на очной, 3 часа на заочной формах обучения. 16. WOW	Подготовка к семинару-конференции в части ознакомления с методологией включает изучение: **Основная литература** 1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке. 2. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563 – Режим доступа: по подписке. 3. Щёлоков, Д. В. Социальное управление институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1064916. - ISBN 978-5-16-015880-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1861576 – Режим доступа: по подписке. **Дополнительная литература** 11. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации : учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. - ISBN 978-5-9558-0194-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1839949 – Режим доступа: по подписке. 12. Ильина, О. Н. Методология управления проектами:

© РГУТИС

	менеджмент 6 часов на очной, 7 часов на заочной формах обучения. 17. Сервисный менеджмент 4 часа на очной, 4часа на заочной формах обучения. 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте 2 часа на очной, 3часа на заочной формах обучения.	становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке. 13. 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 14. Антикризисное управление социально-экономическими системами : монография / А. В. Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04848-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2082448 – Режим доступа: по подписке. 15. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: Монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 252 с. - (Научная мысль). https://znanium.com/catalog/document?id=399898 4. Пайн, Б. Д. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие : практическое пособие / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-6681-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234720 – Режим доступа: по подписке. 5. 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, 2022. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1681997 – Режим доступа: по подписке. Дополнительные материалы, примеры из практики современных предприятий могут быть сформированы на основе базы материалов научно-практической литературы и периодических изданий в:

© РГУТИС

		1. Официальный сайт Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/ 2. Сайт программы China Friendly («Дружественный Китаю») http://chinafriendly.ru/ 3. Сайт Системы Добровольной Сертификации «ХАЛЯЛЬ – ФРЕНДЛИ СТАНДАРТ» http://halalfriendly.ru/ 4. Сайт социально ответственного туризма https://icrt-russia.ru/ и подобные
3.	Раздел №3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности: 19. Программирование в управлении 8 часов на очной, 3 часа на заочной формах обучения. 20. Проектирование в управлении 8 часов на очной, 3часа на заочной формах обучения. 21. Сценариотехника в управлении 10 часов на очной, 3 часа на заочной формах обучения.	**8.1. Основная литература** 1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке. 2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019771-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2136702 – Режим доступа: по подписке. 3. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации : учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. - ISBN 978-5-9558-0194-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1839949 – Режим доступа: по подписке. 4. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563 – Режим доступа: по подписке. 5. Щёлоков, Д. В. Социальное управление институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1064916. - ISBN 978-5-16-015880-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1861576 – Режим доступа: по подписке. 6. Эффективность управления кадрами государственной

© РГУТИС

		гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний : монография / под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1681997 – Режим доступа: по подписке. **8.2. Дополнительная литература** 1. Пайн, Б. Д. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие : практическое пособие / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-6681-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234720 . – Режим доступа: по подписке. 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 3. Антикризисное управление социально-экономическими системами : монография / А. В. Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04848-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2082448 – Режим доступа: по подписке. 4. Гусаров, Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 252 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006818-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844297 – Режим доступа: по подписке.

© РГУТИС

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

№ пп	Индекс компе-тенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели				
		УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует ее цели, задачи	1. Современный уровень управленческих технологий, 2. Специальные виды современного менеджмента.	Принципы и методы целеполагания командной работы и постановки задач	Планировать работу команды, формулировать цели и задачи работы команды	Навыками планирования эффективной работы команды для достижения поставленных целей и решения задач
		УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели		Технологии организации работы команды. Принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии	Использовать принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии в процессе организации работы команды и достижения поставленной цели	Навыками разработки командной стратегии и использования технологий организации работы команды для достижения поставленной цели
		УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных		Методы и инструменты контроля выполнения	Контролировать и корректировать работу команды в	Навыками контроля и корректировки работы команды в соответствии

© РГУТИС

№ пп	Индекс компе-тенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы		членами команды поставленных задач	соответствии с поставленными целями	с поставленными целями
2	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки				
		УК-6.1.Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.	2. Специальные виды современного менеджмента.	Методики оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента порученного задания	Применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их использования	Навыками оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента
		УК-6.2.Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям		Методы и способы самооценки собственной деятельности. Критерии самооценки	Формировать критерии самооценки. Совершенствовать собственную деятельность на основе самооценки	Навыками определения приоритетов профессионального развития и направлений совершенствования собственной деятельности на основе самооценки

© РГУТИС

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 принципов и методов целеполагания командной работы и постановки задач Умение планировать работу команды, формулировать цели и задачи работы команды Владение навыками планирования эффективной работы команды для достижения поставленных целей и решения задач	Тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, участие в дискуссии, диспуте	Студент знает принципы и методы целеполагания командной работы и постановки задач Студент умеет планировать работу команды, формулировать цели и задачи работы команды Студент показал навыки планирования эффективной работы команды для достижения поставленных целей и решения задач	Развитие способности определять и реализовывать приоритеты, цели и задачи командной работы
Знание технологии организации работы команды. Принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии. Умение использовать принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии в процессе организации работы команды и достижения поставленной цели Владение навыками разработки командной стратегии и использования технологий организации работы команды для достижения поставленной цели	Тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, участие в дискуссии, диспуте	Студент демонстрирует знание технологий организации работы команды. Принципов, подходов и инструментариев разработки командной стратегии Студент умеет использовать принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии в процессе организации работы команды и достижения поставленной цели Студент показал навыки разработки командной стратегии и использования технологий организации работы команды для достижения поставленной цели	Развитие способности применения технологий, разработки командной стратегии, достижения поставленной цели.
Знание методов и инструментов контроля выполнения членами команды поставленных задач Умение контролировать и корректировать работу команды в соответствии с поставленными целями Владение навыками контроля и корректировки работы команды в соответствии с поставленными целями	Тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, участие в дискуссии, диспуте	Студент продемонстрировал знание Методов и инструментов контроля выполнения членами команды поставленных задач Студент умеет контролировать и корректировать работу команды в соответствии с поставленными целями Студент показал владение навыками контроля и корректировки работы команды в соответствии с поставленными целями	Развитие способностями членами команды владения методами контроля, и корректировки поставленных целей и задач.
Знание методики оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента порученного задания Умение применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их использования	Тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, участие в дискуссии,	Студент продемонстрировал знание методики оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента порученного задания Студент умеет применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их использования	Развитие способности контроля выполнения членами команды поставленных задач, корректировки работы команды в соответствии

© РГУТИС

Владение навыками оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента	диспуте	Студент показал навыками оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента	с целью работы
Знание методов и способов самооценки собственной деятельности. Критериев самооценки. Умение применять методы и способы самооценки собственной деятельности. Критерии самооценки. Владение навыками определения приоритетов профессионального развития и направлений совершенствования собственной деятельности на основе самооценки	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, участие в дискуссии, деловой игре	Студент продемонстрировал знание методов и способов самооценки собственной деятельности. Критериев самооценки. Студент умеет применять методы и способы самооценки собственной деятельности. Критерии самооценки. Студент показал навыки определения и реализации приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	Развитие способности самооценки собственной деятельности и способ её самосовершенствования.

© РГУТИС

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 ответ (опрос с подбором аналоговых кейс-практик)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой

© РГУТИС

	– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	
«4»	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации; – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: – а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; – б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; – в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания

© РГУТИС

	теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы; – имелись затруднения в умении иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации	для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

Оценочная шкала устного ответа

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

Средство оценивания – дискуссия

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при дискуссии

Критерии оценивания	**баллы**
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

© РГУТИС

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

Оценка индивидуального вклада в дискуссию

критерии	**баллы**
Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии: – 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
Позиция участия в дискуссии: – 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
Поддержание процесса дискуссии: – 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

Критерии оценки 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; – техническая грамотность оформления решений; – быстрота принятия решений; – экспертиза решений других групп; – аргументированность при защите своих решений; – согласованность решения внутри группы
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9–10) баллов	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей

© РГУТИС

«4», если (7–8) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: – превышение лимита времени; – отсутствие учета ограничений; – не рациональность принятого решения; – наличие не грубых ошибок или противоречий в решении; – отсутствие технической грамотности в оформлении решений; – недочеты при аргументации решений
«3», если (5–6) баллов	неполное решение в зависимости от следующих факторов: – превышение лимита времени; – отсутствие учета ограничений; – не рациональность принятого решения; – наличие грубых ошибок или противоречий в решении; – отсутствие технической грамотности в оформлении решений; – слабая аргументация решений; – не рациональность принятого решения
«2», менее 5 баллов	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

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)	«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 – презентация докладов, творческих работ

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при презентации докладов

Критерии оценивания	**баллы**
Тема доклада раскрыта, сделаны нужные акценты, точно использован понятийный аппарат, корректно сформулирована цель и задачи доклада, освещена методология сбора, анализа и оценки информации, приведено не менее 4 аналоговых кейс-практик, обоснован вывод. Использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал раскрывает все ключевые позиции доклада. Студент смог аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	**«5», если 4-5 баллов**
Тема доклада раскрыта частично, приведено не менее 3 аналоговых кейс-практик, в содержании не выделены основные смысловые точки, не сформулирована авторская позиция по теме доклада, не сформулирована цель и задачи доклада, не полностью освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал	**«4», если 3 балла**

© РГУТИС

не полностью раскрывает все ключевые позиции доклада. Студент смог аргументированно ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	
Тема доклада раскрыта частично, приведено не менее 2 аналоговых кейс-практик, в содержании не выделены основные смысловые точки, не сформулирована авторская позиция по теме доклада, не сформулирована цель и задачи доклада, не освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал не полностью раскрывает все ключевые позиции доклада. Использована не актуальная информация. Студент смог аргументированно ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	**«3», если 2 балла**
Тема доклада не раскрыта, не сформулирована авторская позиция по теме доклада, не сформулирована цель и задачи доклада, не освещена методология сбора, анализа и оценки информации. Иллюстративный (презентация) материал отсутствует. Использована устаревшая информация. Студент не смог аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	**«2», если менее 2 баллов**

Средство оценивания – коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при коллоквиуме – презентации и взаимной оценке результатов индивидуальных и групповых проектов

Критерии оценивания	**баллы**
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан состав работ, описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, представлен комплекс предложений по совершенствованию управления территориальными комплексами и системами, в т.ч. с использованием передовых технологий. Использованы 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.	**15-13 баллов**
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.	**12–10 баллов**
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	**9–3 баллов**

© РГУТИС

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) аргументировано ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	
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.	**3 и менее баллов**

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

Оценка индивидуального вклада в коллоквиум

критерии	**баллы**
Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.: – 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
Позиция участия в дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.: – 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
Поддержание процесса в дискуссии, диспута, коллоквиума и т.п.: – 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

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	4-5 баллов, «5», если (90 – 100)% правильных ответов

© РГУТИС

из 20 (в течение 30 минут)	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 сервисной деятельности гостиниц и других средств размещения, обслуживания потребителей. Сформулированы аргументированные выводы, представлен комплекс обоснованных предложений по проектированию сервисной среды средства размещения. Предложенные решения способствуют развитию клиентурных отношений в условиях сервисной экономики.	**«5», если 17 – 20 баллов**
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 сервисной среды средства размещения. Предложенные решения способствуют развитию клиентурных отношений в условиях сервисной экономики.	**«4», если 13 – 16 баллов**
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 сервисной среды средства размещения. Предложенные решения не способствуют развитию клиентурных отношений в условиях сервисной экономики.	**«3», если 9 – 12 балл**
Задания мини-проекта не выполнены. Не охарактеризована организационная структура (механизм реализации) проекта. Студент не смог аргументировать/представить выводы и комплекс обоснованных предложений по проектированию сервисной среды средства размещения. Предложенные решения не способствуют развитию клиентурных отношений в условиях сервисной экономики.	**«2», если менее 9 баллов**

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	Выступление на семинаре-диспуте, тестирование	Выступление по точке зрения должен быть рассчитано не более чем на 15 минут. Все определения и статистические данные

© РГУТИС

	управленческих технологий Контрольная точка 1.		должны сопровождаться ссылками. Каждый студент приводит не менее 4 примеров из практики государственного регулирование сферы туризма на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях или практики реализации соответствующих уровням туристских 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 реализации туристских проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях.
8-9	Контрольная точка 3	Деловая игра	Сформировать характеристику имитационных условий разработки и реализации регионального туристского продукта, проработать возможные потребительские характеристики/запросы/требования к туристским услугам, туристской инфраструктуре с WOW эффектом, приобретающих за счет этого конкурентные преимущества. Студенты должны показать навыки интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации туристского продукта/туристского проекта на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях.
		Деловая игра	Составление личной карты

© РГУТИС

			профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет; проработка программы тьютерского сопровождения профессионального роста и личностного развития для своего одногруппника. В рамках деловой игры студент должен проявить готовность руководить коллективом, действующим в сфере государственного туризма на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях
		Деловая игра	Проработка основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для реализации туристских проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях; построение имитационных условий «Сервисный менеджмент, туристских проект/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

© РГУТИС

			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 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 Отчетная документация по заданию сдается в первый день сессии. Тестовое задание из 5 вопросов. Время выполнения – 10 мин.

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 организаций туристской индустрии)

-взаимодействие управляющей и управляемой части организации

-теория выбора руководителей

-теория реализация 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 организаций туристской индустрии)

-концепция Т. Санталайнер

-концепция Э. Воутилайнен

-концепция П. Поренне

© РГУТИС

-концепция Й. Ниссинен
По теме 4. Управление на базе потребностей и интересов (на примере туристской гостиничной индустрии)
-построение системы межличностных отношений в организации
-технологии управленческого воздействия
По теме 5. Управление на базе активизации деятельности персонала (на примере организаций туристской индустрии)
-применение технологии «мобилизации» на современных отечественных и зарубежных предприятиях
-перспективность технологии «мобилизации» для предприятий туризма и сервиса
По теме 6. Управление в исключительных случаях (на примере организаций туристской индустрии)
-регламентация деятельности в государственных и муниципальных учреждениях, органах управления
По теме 7. Управление путем постоянных проверок и указаний (на примере организаций туристской индустрии)
-организационная и функциональная подготовка для реализации технологии «управление путем постоянных проверок и указаний»
По теме 8. Управление на базе современных технических средств (на примере организаций туристской индустрии)
-современные технические средства управления и их значение для туристской индустрии 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 туризме относится:
-четкая ориентация на определенный период;
-конкретность и измеримость;

© РГУТИС

-согласованность с другими целями и состоянием ресурсного обеспечения или потенциала;
-адресность и контролируемость;
-многовариантность результатов.
12. Архитектоника региональных турпродуктов это:
-описательная концепция будущего регионального турпродукта;
-проектирование принципиально новых направлений или видов туров для регионального рынка;
-сопоставление туристских ресурсов и инфраструктуры туризма в регионе с учетом их параметров, их гармоничное сочетание, и в результате формирование единого тематического образа от восприятия объекта/совокупности объектов;
-улучшение доступности к туристским объектам в регионах.
13. Цель стратегического управления в туризме это:
-совокупность по созданию, реализации и поддержанию конкурентных преимуществ предложения на туристских рынках различных уровней;
-своевременность и точность реакции туристских организаций на новые запросы рынка и реализация изменений в зависимости от изменения рыночного окружения;
-поиск путей более эффективного использования туристских ресурсов.
14. Оперативное управление в туризме предполагает:
-формирование организационных структур, процедур, техники и технологии по реализации предложения на туристских рынках различных уровней;
-поддержание устойчивого развития туристских компаний в долгосрочной перспективе;
-своевременная корректировка стратегических целей и ориентиров.
15. На какой стадии жизненного цикла туристского продукта проявляется «феномен потребительской верности»:
-разработка;
-внедрение;
-рост;
-зрелость;
-насыщение;
-спад.
16. Выделите современные тенденции жизненного цикла туристского 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 туристского проекта согласно представленным ниже описаниям:
-Моделирование жизненного цикла туристского проекта по принципу «водопада» (А)
-Моделирование жизненного цикла туристского проекта по итеративной модели (Б)
-Моделирование жизненного цикла туристского проекта по спиральной модели (В)
-Моделирование жизненного цикла туристского 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);	

© РГУТИС

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.	
Разбиение большого объёма работ по проектным изысканиям на последовательность более малых составляющих частей	

18. Характеристика динамических нестандартных ситуаций в туризме 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.

© РГУТИС

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. Выберете 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. Применение метода научной интерпретации при формировании туристского продукта и его позиционировании на туристских рынках различных уровней позволяет:

-создать основу для туристского мифотворчества и легендарики;
-уникализировать турпродукт и сформировать туристское восприятие локальной территории;
-сформировать историю бренда локальной территории и интегрировать объекты исторического, культурного, производственного потенциала в туризм;
-учесть интересы и поведенческие особенности различных категорий туристов;

© РГУТИС

-предоставить любому туристу возможность получения разнообразных впечатлений;
-дифференцировать ценовую политику предложения на рынке туризма.
7. Организационный инструментарий туристской интерпретации потенциала локальных территорий включает:
-GAP-анализ;
-тематический принцип;
-смысловой контекст;
-пространственный контекст;
-PERT-метод;
-CPM-метод.
8. К технике личной туристской интерпретации потенциала локальных территорий относятся:
-smart-приложения;
-аудио- и видеопрограммы «на месте осмотра» (включая инсценировки событий);
-аудиовизуальные программы;
-диарамы;
-звуковые и световые реконструкции;
-интерактивные панели / викторины и пр.;
-интернет-порталы;
-информационные стенды;
-модели в натуральную величину;
-модели объектов, в т.ч. действующие;
-наблюдение за деятельностью людей (работающих, отдыхающих и т.п.);
-печатная продукция (буклеты, проспекты, путеводители и т.п.);
-устный рассказ специалиста;
-участие в организованной деятельности, связанной с объектом исторического капитала;
-участие в представлениях, событиях, праздниках, в т.ч. в реконструкциях событий.
9. К технике туристской интерпретации потенциала локальных территорий – моделирование, относятся:
-smart-приложения;
-аудио- и видеопрограммы «на месте осмотра» (включая инсценировки событий);
-аудиовизуальные программы;
-диарамы;
-звуковые и световые реконструкции;
-интерактивные панели / викторины и пр.;
-интернет-порталы;
-информационные стенды;
-модели в натуральную величину;
-модели объектов, в т.ч. действующие;
-наблюдение за деятельностью людей (работающих, отдыхающих и т.п.);
-печатная продукция (буклеты, проспекты, путеводители и т.п.);
-устный рассказ специалиста;
-участие в организованной деятельности, связанной с объектом исторического капитала;
-участие в представлениях, событиях, праздниках, в т.ч. в реконструкциях событий.
10. К мультимедийной технике туристской интерпретации потенциала локальных территорий, относятся:
-smart-приложения;
-аудио- и видеопрограммы «на месте осмотра» (включая инсценировки событий);

© РГУТИС

-аудиовизуальные программы;
-диарамы;
-звуковые и световые реконструкции;
-интерактивные панели / викторины и пр.;
-интернет-порталы;
-информационные стенды;
-модели в натуральную величину;
-модели объектов, в т.ч. действующие;
-наблюдение за деятельностью людей (работающих, отдыхающих и т.п.);
-печатная продукция (буклеты, проспекты, путеводители и т.п.);
-устный рассказ специалиста;
-участие в организованной деятельности, связанной с объектом исторического капитала;
-участие в представлениях, событиях, праздниках, в т.ч. в реконструкциях событий.

11. Каналами передачи туристской информации по результатам научной интерпретации при формировании туристского продукта, являются:
-smart-приложения;
-аудио- и видеопрограммы «на месте осмотра» (включая инсценировки событий);
-аудиовизуальные программы;
-диарамы;
-звуковые и световые реконструкции;
-интерактивные панели / викторины и пр.;
-интернет-порталы;
-информационные стенды;
-модели в натуральную величину;
-модели объектов, в т.ч. действующие;
-наблюдение за деятельностью людей (работающих, отдыхающих и т.п.);
-печатная продукция (буклеты, проспекты, путеводители и т.п.);
-устный рассказ специалиста;
-участие в организованной деятельности, связанной с объектом исторического капитала;
-участие в представлениях, событиях, праздниках, в т.ч. в реконструкциях событий.

12. Выберите элементы организационной системы создания комфортной среды пребывания для иностранных туристов (целевых потребительских сегментов основных для России направляющих рынков) с учётом их национальных и религиозных особенностей:
-регламент поведения обслуживающего персонала;
-регламенты внешнего вида персонала;
-система условных обозначений для туристов с эногастрономическими особенностями и рекомендаций по формированию меню;
-рекомендации по инфраструктурным особенностям размещения;
-рекомендации по экскурсионному обслуживанию и выбору объектов показа;
-стандарт туристского контента и перечень каналов его распространения;
-рекомендации по политике ценообразования для иностранных туристов.

13. 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;

© РГУТИС

-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 адаптированых 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 в сфере туризма, 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;

© РГУТИС

-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 развитием туристской деятельности 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. 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.

6. Составьте рейтинг распространенности моделей реализации государственных программ как инструмента стратегического управления развитием туристской деятельности в субъектах Российской Федерации (1 – используется в практике более 50% субъектов РФ; 4–применяется в практике меньшинства субъектов РФ)[1]:

-	институциональное обеспечение программно-целевого планирования в сфере туризма в субъекте Российской Федерации осуществляется практически одновременно с федеральным уровнем или опережением	
-	субъекты Российской Федерации оперативно реагируют на новации федерального центра, разрабатывая в соответствии с предлагаемыми рекомендациями собственные нормативные и правовые акты	
-	субъекты Российской Федерации разрабатывают и принимают необходимые документы в допустимые сроки, отставая от «лидеров»	
-	субъекты Российской Федерации остаются аутсайдерами по уровню институционального обеспечения программно-целевого планирования в сфере туризма, причем, как правило, одновременно с другими сферами публичного управления	

[1] В данном случае не оценивается эффективность моделей, только их распространенность

© РГУТИС

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 в туристской индустрии
По теме 13. Экологический менеджмент
- выделите основные положения концепции экологического менеджмента и маркетинга и их значение для предприятий гостиничной индустрии
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 в туристской индустрии

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

© РГУТИС

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 гостиничного дела, туризма, сервисных видов экономической деятельности, иных отраслевых групп услуг, а также ролей государственных и муниципальных служащих.
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 продуктов в рамках туристских проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях.
Задачи:
- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактных зон с потребителями;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации туристских проектов;
- проведение комплексных исследований различных видов рынков туристских услуг с использованием современных научных методов.

© РГУТИС

• разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынках туристских услуг 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 продукта …… индустрии, сферы, организации и т.п.», построение имитационных условий функционирования организации туризма и сервиса/реализации туристского проекта, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых услуг или потребительских товаров в заданных условиях реализации туристского проекта на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях.

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 продукт на основе изучения мнений/ожиданий/предпочтений консервативной и новаторской потребительской аудитории – 15 минут.
Презентация результатов, определить проблем презентованного «WOW продукта» 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 организаций туристской индустрии/туристских проектов разного уровня, проработка возможных потребительских характеристик услуг/товаров с WOW эффектом, приобретающих за счет этого конкурентные преимущества.

© РГУТИС

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 туристских проектов на федеральном, региональном, муниципальном (локальном) уровнях; построение имитационных условий «Сервисный менеджмент, туристских проект/субъекты контрагенты/ персонал проекта/действующие лица-потребители или иные заинтересованные лица».

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.

© РГУТИС

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 туристских услуг/контрагентами/стейкхолдерами. Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения «проекта» с потребителями туристских услуг/контрагентами/стейкхолдерами.

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;

© РГУТИС

- 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

УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует цели, задачи

Тестовые задания

1	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
2	**Определите понятие «простейшие отношения управления»:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем который выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;
2	простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;
3	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
4	отношения управления связывают двух и более человек, из которых один является начальником, а другие — подчиненными. Отношения управления включают в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает начальник, а с другой — отношения присвоения средств производства, носителями которых выступают подчиненные.
3	**Дайте определение организации:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	социальная структура, в которой люди связаны системой отношений собственности;
2	социальная структура, в которой люди связаны системой отношений, главными среди которых выступают отношения управления;
3	социальная структура, в которой люди связаны отношениями сотрудничества;
4	социальная структура, осуществляющая процесс производства.
4	**Менеджмент представляет собой:**

© РГУТИС

	Кол-во правильных ответов - 1
1	управление технологическими процессами;
2	деятельность управленческого персонала;
3	процесс управления организациями;
4	вид деятельности персонала компании.
5	**Главным в стратегическом управлении является то, что оно:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции;
2	основано на долгосрочном планировании;
3	исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании;
4	основано на учете интересов работников компании.

УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели

Тест

1	**Одним из методов уклонения от риска является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	страхование риска;
2	создание резервов;
3	диверсификация деловых партнеров;
4	**страхование рисков.**
2	**Основателем школы научного управления был:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Э. Мэйо;
2	Д. Макгрегор;
3	А. Маслоу;
4	У. Тейлор.
3	**Миссия организации выражает собой:**
1	прогноз будущего состояния внутренней среды организации;
2	краткосрочные цели организации;
3	предназначение, смысл существования организации;
4	потребности наемных работников компании.
4	**Процессный подход в построении системы управления основывается:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	на концентрировании внимания менеджеров на ситуации во внутренней и внешней среде компании
2	на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления;
3	на технологических производственных процессах, протекающих в компании;
4	на процессах, протекающих во внешней среде компании.
5	**К методам компенсации рисков в сервисе и туризме относится:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	создание венчурных компаний, в которых опробуются новые проекты;
2	избегание найма новых работников;
3	диверсификация техники и технологий;
4	страхование рисков.

© РГУТИС

УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы

Тест

1	**Для компаний, действующих в сфере гостеприимства, в большей степени свойственны:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	органический тип организации;
2	механистический тип организации;
3	одномерные учения об управлении;
4	синтетические учения об управлении.
2	**Для компаний в сфере гостеприимства в большей степени характерны следующие подходы в построении систем управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	ситуационный подход;
2	**системный подход;**
3	процессный подход;
4	индивидуальный подход;
3	**Специфика менеджмента в компаниях гостеприимства обусловлена:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	уровнем подготовки персонала;
2	длительными сроками хранения продукта;
3	особенностями производимого продукта;
4	значительным объемом основных фондов компаний.
4	**Компании в сфере гостеприимства характеризуются:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	относительно небольшими размерами;
2	высокой степенью автоматизации производственных процессов;
3	концентрацией производства на одной производственной площадке.
4	большими размерами организации и разными уровнями управления
5	**Наибольшие по количеству предприятий сети гостиниц, ресторанов формируются посредством форм объединений на основе:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	обмена акциями;
2	привлечения инвестиций с помощью выпуска облигационных займов;
3	продажи акций с небольшими номиналами;
4	франчайзинга.

УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует

Тест

1	**Планирование действий — это –** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
2	уточнение ролей
3	выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения
4	оценка затрат времени для каждой операции
2	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;

© РГУТИС

3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
3	**Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	созданы филиалы предприятия в пяти городах
2	созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
3	созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
4	созданы отделы на предприятии, равные по численности
4	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
5.	**Цель — это:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	модель необходимого будущего состояния такого объекта, в движении которого имеет место феномен управления;
2	будущее состояние фирмы;
3	модель прошлого состояния субъекта;
4	модель будущего движения компании.

УК-6.2 Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Тест

1	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
2	**Определите понятие «простейшие отношения управления»:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем который выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;
2	простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;
3	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя

© РГУТИС

	два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
4	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
3	**Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
2	наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
3	замкнутости элементов системы самих на себя
4	наличии взаимодействия с внешней средой
4	**Основным правилом при определении уровня зарплаты является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	определенный законом минимальный уровень
2	определенная штатным расписанием ставка
3	уровень оплаты в фирмах конкурентах
4	абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка
5	**Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	для оптимального решения комплексной задачи
2	для сохранения «группового» стиля работы
3	для проверки квалификации рабочих
4	все перечисленное

УК 3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК 3.1. Планирует командную работу и формулирует ее 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

Задача 1.

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 2.

В хозяйственный портфель компании входят ключевые подразделения туристского предприятия. На каких основаниях формулируются стратегические возможности сервисного предприятия?

© РГУТИС

Задача 3.

Два предприятия, работающие в одной отрасли, решили объединится. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

Задача 4.

Менеджмент фирмы 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 5.

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 6.

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

Задача 7.

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

Задача 8.

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

Задача 9.

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 11.

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

© РГУТИС

- 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 12.

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?

Задача 13.

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 решение данной задачи?

Задача 14.

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 15

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?

© РГУТИС

Задание 16.

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).

Задача 17.

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?

Задача 18.

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?

Задача19

Ознакомьтесь с участниками логистической деятельности:

1. ЗАО «……». 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 «…….». Совместное предприятие расположено в г. Орле, около 350 км. от г. Москвы. Совместное предприятие является поставщиком материалов для производства керамической плитки на ЗАО «…….».
3. Компания «…….». Компания является основным дистрибьютором керамической продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70 % реализации от всего объема выпуска).
4. Сеть магазинов розничной торговли «…….». 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

© РГУТИС

«……»), либо непосредственно производственные предприятия со своих складов готовой продукции .

5. Транспортная компания «А…….». 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 «……»?

Задание 20.

В крупной частной туристической 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 21.

В одной из туристических 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 заместительстве шанс для проведения

© РГУТИС

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 заместительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков заместительства. 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 23

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

Задача 24.

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

Задача25

Вы руководитель небольшой туристической фирмы 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.

Задача 26.

Вы менеджер тур агентства. 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 27

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

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

УК 6.1. -Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует.

© РГУТИС

УК 6.2. -Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Задание 28

Крупная 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 29.

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 30

Ознакомьтесь с участниками логистической деятельности:

1. ЗАО «……». 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 «…….». Совместное предприятие расположено в г. Орле, около 350 км. от г. Москвы. Совместное предприятие является поставщиком материалов для производства керамической плитки на ЗАО «…….».
3. Компания «…….». Компания является основным дистрибьютором керамической продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70 % реализации от всего объема выпуска).
4. Сеть магазинов розничной торговли «…….». 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 «……»), либо непосредственно производственные предприятия со своих складов готовой продукции .
5. Транспортная компания «А…….». Транспортная компания предоставляет транспорт для перевозки грузов. В

© РГУТИС

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 «……»?

Задание 31.

В крупной частной туристической 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?

коммуникации.

Задание 32.

В одной из туристических 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 заместительстве шанс для проведения

© РГУТИС

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 заместительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков заместительства. 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 33

Большинство руководителей не находят уважения от 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 34

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

Задание 35.

Вы антикризисный управляющий небольшого туристического предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши подчиненные, в основном, – недобросовестные

© РГУТИС

работники с низкой квалификацией. Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

Задание 36

Вы руководитель небольшой туристической фирмы 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 37.

Вы менеджер тур агентства. 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 38

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

Задание 39

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 окончанию 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 40

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.

Индивидуальный проект

© РГУТИС

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.

Фонды оценочных средств по дисциплине
УК 3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Задания закрытого типа
Тестовые задания

1	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
2	**Определите понятие «простейшие отношения управления»:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем который выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;
2	простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;
3	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой —

© РГУТИС

	отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
4	отношения управления связывают двух и более человек, из которых один является начальником, а другие — подчиненными. Отношения управления включают в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает начальник, а с другой — отношения присвоения средств производства, носителями которых выступают подчиненные.
3	**Дайте определение организации:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	социальная структура, в которой люди связаны системой отношений собственности;
2	социальная структура, в которой люди связаны системой отношений, главными среди которых выступают отношения управления;
3	социальная структура, в которой люди связаны отношениями сотрудничества;
4	социальная структура, осуществляющая процесс производства.
4	**Менеджмент представляет собой:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	управление технологическими процессами;
2	деятельность управленческого персонала;
3	процесс управления организациями;
4	вид деятельности персонала компании.
5	**Главным в стратегическом управлении является то, что оно:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции;
2	основано на долгосрочном планировании;
3	исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании;
4	основано на учете интересов работников компании.

Задания на соответствия

6.Установите соответствие между видами менеджмента

1. Текущий	А) специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей
2. Перспективный	Б) связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска
3. Контролирующий	В) деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми

7. Установите соответствие определений менеджмента и автора определения

1. Тихонов А.В.	А) специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей
2. Кричевский В.Ю.	Б) активное взаимодействие руководителей образовательного учреждения и др. участников образовательного процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние, более отвечающее выполнению поставленных задач
3. Шамова Т.И	В) специализированная деятельность, направленная на

© РГУТИС

	упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей

Задания на знание теоретического материала

8. Дайте два определение менеджмента

9. Перечислите методы управления в менеджменте?

10. Охарактеризуйте организационно-распределительный метод управления?

11. Охарактеризуйте экономический метод управления?

12. Дайте характеристику социально-психологическим методам управления?

Задания открытого типа

13. 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?

14. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений. Определите стратегические возможности компании

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

16. Два предприятия, работающие в одной отрасли, решили объединиться. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

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

УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели

Задания закрытого типа

1	**Одним из методов уклонения от риска является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	страхование риска;
2	создание резервов;
3	диверсификация деловых партнеров;
4	**страхование рисков.**
2	**Основателем школы научного управления был:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Э. Мэйо;
2	Д. Макгрегор;
3	А. Маслоу;

© РГУТИС

4	У. Тейлор.
3	**Миссия организации выражает собой:**
1	прогноз будущего состояния внутренней среды организации;
2	краткосрочные цели организации;
3	предназначение, смысл существования организации;
4	потребности наемных работников компании.
4	**Процессный подход в построении системы управления основывается:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	на концентрировании внимания менеджеров на ситуации во внутренней и внешней среде компании
2	на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления;
3	на технологических производственных процессах, протекающих в компании;
4	на процессах, протекающих во внешней среде компании.
5	**К методам компенсации рисков в сервисе и туризме относится:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	создание венчурных компаний, в которых опробуются новые проекты;
2	избегание найма новых работников;
3	диверсификация техники и технологий;
4	страхование рисков.

Задания на соответствия

6. Методы привлечения временного трудового ресурса (установите соответствие)

1. лизинг персонала	А) передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными (например, IT, составление и сдача бухгалтерской отчетности в малых гостиницах, маркетинг и реклама)
2. телеработа	Б) привлечение организацией внештатного специалиста (фрилансера), имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт, на время выполнения определенного проекта или осуществления некоторой деятельности, например, для разработки PR-кампании гостиницы
3. аутсорсинг	В) использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения определенных задач гостиниц (отличается от привлечения временного персонала, который может быть приглашен в гостиницу на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев)
4. аутстаффинг	Г) дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу удаленно, в рамках «виртуального офиса» (частично такая форма организации труда возможна для некоторых сотрудников бухгалтерии, отдела маркетинга и рекламы)

7. Виды стилей руководства (установить соответствие)

1. Авторитарный	А) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях
2. Демократический	Б) Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу

© РГУТИС

	группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали.
3. Либеральный	В) Сосредоточение власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху

Задания на знание теоретического материала

8. Назовите шесть видов управленческой деятельности А. Файоля?

9. Обозначьте суть поведенческого подхода к управлению, получившему развитие с 60-х гг. XX в?

10. Обозначьте суть ситуационного подхода к управлению, получившему распространение в 70-е гг. XX в.?

11. Суть управления с позиций науки о поведении (культуры управления), получившая развитие в 80-е гг. XX в?

12. Формы планирования различаются в зависимости от направленности, характера решаемых задач и планового периода. Назовите формы планирования?

Практикоориентированные задания

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

7. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
8. Увеличение доли компании на рынке.
9. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
10. Создание сплоченной управленческой команды.
11. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

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

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

1. Сформулируйте условия, при которых необходима разработка мисси и философии предприятия?

На каком этапе жизненного цикла предприятия должна разрабатываться его миссия?

2. 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?

16. 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;

© РГУТИС

- снижение производственных мощностей в результате изношенности основных фондов, техническая и технологическая отсталость предприятий и другие.

Перечислить основные проблемы регионов в этом ключе.

УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы

Задания закрытого типа

1	**Для компаний, действующих в сфере туризма, в большей степени свойственны: Кол-во правильных ответов - 1**
1	органический тип организации;
2	механистический тип организации;
3	одномерные учения об управлении;
4	синтетические учения об управлении.
2	**Для компаний в сфере туризма в большей степени характерны следующие подходы в построении систем управления: Кол-во правильных ответов - 1**
1	ситуационный подход;
2	**системный подход;**
3	процессный подход;
4	индивидуальный подход;
3	**Специфика менеджмента в компаниях туризма обусловлена: Кол-во правильных ответов - 1**
1	уровнем подготовки персонала;
2	длительными сроками хранения продукта;
3	особенностями производимого продукта;
4	значительным объемом основных фондов компаний.
4	**Компании в сфере туризма характеризуются: Кол-во правильных ответов - 1**
1	относительно небольшими размерами;
2	высокой степенью автоматизации производственных процессов;
3	концентрацией производства на одной производственной площадке.
4	большими размерами организации и разными уровнями управления
5	**Наибольшие по количеству предприятий сети турагентств формируются посредством форм объединений на основе: Кол-во правильных ответов - 1**
1	обмена акциями;
2	привлечения инвестиций с помощью выпуска облигационных займов;
3	продажи акций с небольшими номиналами;
4	франчайзинга.

Задания на установление соответствия

6. Установите соответствие понятия и определения

1. Организация	А – процесс установления пропорций и согласование действий в системе управления.
2. Мотивация	Б – процесс приобщения рабочих до высокой производительности труда.

© РГУТИС

3. Координация	В – процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе.
4. Контроль	Г – система наблюдения и проверки функционирования предприятия.

7. Планирование по целям включает в себя:…

8. Назовите три вида в зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:

9. Дайте определение системе управления по целям и результатам

10. Закончите фразу: «Управление на базе потребностей и интересов основано…»

11. Закончите фразу: Управление на базе активизации деятельности персонала – это…?

Практикоориентированные задания

12. 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?

13. 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?

14. 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

15. 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?

16. В отделе финансово-экономического учёта и контроля туристско-экскурсионной организации ООО «Орион» запущен проект по модернизации

© РГУТИС

программного обеспечения. Ответственным за его реализацию был назначен заместитель начальника отдела.

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

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

УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует.

1	**Планирование действий — это –** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
2	уточнение ролей
3	выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения
4	оценка затрат времени для каждой операции
2	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
3	**Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	созданы филиалы предприятия в пяти городах
2	созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
3	созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
4	созданы отделы на предприятии, равные по численности
4	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
5.	**Цель — это:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	модель необходимого будущего состояния такого объекта, в движении которого имеет место феномен управления;
2	будущее состояние фирмы;
3	модель прошлого состояния субъекта;
4	модель будущего движения компании.

Задания на соответствия

© РГУТИС

6. Установите соответствие между видами менеджмента

1. Текущий	А) специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей
2. Перспективный	Б) связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска
3. Контролирующий	В) деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми

7. Установите соответствие определений менеджмента и автора определения

1. Тихонов А.В.	А) специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей
2. Кричевский В.Ю.	Б) активное взаимодействие руководителей образовательного учреждения и др. участников образовательного процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние, более отвечающее выполнению поставленных задач
3. Шамова Т.И	В) специализированная деятельность, направленная на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей

Задания на знание теоретического материала

Дайте определение понятий

8. Управление в исключительных случаях – это …

9. Управление путем постоянных проверок и указаний – это…

10. Управление на базе современных технических средств – это…

11. Авторитарный стиль управления – это…

12. Баланс рабочего времени – это…

13. Бизнес-планирование – это…

14. Бюрократический стиль управления **– это …**

15. Власть в организации – это…

16. Индустрия туризма – это…

Практикоориентированные задания

17. Вы директор туристического агентства. Ваши подчиненные – супер специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники, творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать и развиваться.

© РГУТИС

Выберите стиль управления в данной организации, составьте план развития персонала. Ответ обоснуйте.

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

19. Вы руководитель небольшой туристической фирмы 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.

УК-6.2 Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям

Задания закрытого типа

1	**Перечислите основные функции процесса управления:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	планирование, организация персонала, регулирование производства;
2	целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
3	сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
4	целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
2	**Определите понятие «простейшие отношения управления»:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем который выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;
2	простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;
3	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
4	простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой —

© РГУТИС

	отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
3	**Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
2	наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
3	замкнутости элементов системы самих на себя
4	наличии взаимодействия с внешней средой
4	**Основным правилом при определении уровня зарплаты является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	определенный законом минимальный уровень
2	определенная штатным расписанием ставка
3	уровень оплаты в фирмах конкурентах
4	абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка
5	**Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	для оптимального решения комплексной задачи
2	для сохранения «группового» стиля работы
3	для проверки квалификации рабочих
4	все перечисленное

Задания на соответствия

6. Методы привлечения временного трудового ресурса (установите соответствие)

1. лизинг персонала	А) передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными (например, IT, составление и сдача бухгалтерской отчетности в малых гостиницах, маркетинг и реклама)
2. телеработа	Б) привлечение организацией внештатного специалиста (фрилансера), имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт, на время выполнения определенного проекта или осуществления некоторой деятельности, например, для разработки PR-кампании гостиницы
3. аутсорсинг	В) использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения определенных задач гостиниц (отличается от привлечения временного персонала, который может быть приглашен в гостиницу на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев)
4. аутстаффинг	Г) дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу удаленно, в рамках «виртуального офиса» (частично такая форма организации труда возможна для некоторых сотрудников бухгалтерии, отдела маркетинга и рекламы)

7. Виды стилей руководства (установить соответствие)

1. Авторитарный	А) Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе

© РГУТИС

	участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях
2. Демократический	Б) Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации. Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации строятся в основном по горизонтали.
3. Либеральный	В) Сосредоточение власти и ответственности в руках лидера. Личное установление целей и выбор средств их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху

Задания открытого типа

Дайте определение понятий

8.Линейная структура управления – это…

9. Линейно-функциональная структура управления – это…

10.Линейно-штабная структура управления – это…

1. Матричная структура управления – это…

12. Инновационный менеджмент — это …

13. Кадровая служба (HR-служба) – это:

14. Кадровая политика предприятия – это…

15. Назовите признаки управленческого труда:

16. Принципы управления – основные, исходные положения теории, учения, науки. Подразделяются на общие и частные. Перечислите общие и частные принципы управлениюю

17. Вы менеджер тур агентства. 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.

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

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.

© РГУТИС

Для очной формы обучения

Занятие семинарского типа 1.

Вид занятия: семинар-диспут, презентация группового проекта

Тема: Управленческие средств 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 туристской индустрии.

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 туристской индустрии 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

© РГУТИС

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 ту или иную профессию в сфере гостиничных услуг, а также включающий в себя перечень норм и требований, предъявляемых к этой профессией или специальностью к работнику (кандидату).

Занятие семинарского типа 3.

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Тема: WOW менеджмент

План занятия

- построение имитационных условий функционирования средства размещения, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых туристских услуг/действий регулирования сферой туризма/реализации туристских проектов;
- проведение деловой игры «Создание WOW продукта в туристской индустрии». Студенческая группа делится на 2 «творческие мастреские», 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 продуктов различного уровня в туристской индустрии.

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 туристского рынка с использованием современных научных методов, в том числе в сегментах внутреннего и въездного туризма.

© РГУТИС

- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке туризма 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 туристских проектов.
Какие навыки стратегического и оперативного управления Вам сегодня помогали 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 оценки качества и результативности своего труда и труда коллег по реализации туристских проектов?

Занятие семинарского типа 4.
Вид занятия: практическое занятие, деловая игра
Тема: Сервисный менеджмент
План занятия

- обсуждение основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для деятельности средств размещения в условиях современного рынка;
- проведение деловой игры «Сервисный менеджмент, отель (иное средство размещение) 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 туристских проектов;
- оценки качества и результативности труда команды туристских проектов;
- формирования клиентурных отношений в сфере туризма;
- проведение комплексных исследований туристского рынка с использованием современных научных методов, в том числе в различных сегмента.

Контрольные задания:

© РГУТИС

-приведите примеры и осуществите их аналитический обзор по созданию комфортной сервисной среды для определенных групп потребителей туристских услуг/контрагентов/стейхолдеров. 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 индустрии туризма;
- построение программ потребительской лояльности, с учетом социальных, этнических, профессиональных и культурных различий;
- персонал туристского проекта как маркетинговый актив;
- приемы геймификации в современном маркетинговом управлении индустрией туризма;
- устный опрос с выделением кейс-практик.

Цель занятия: развитие навыков по поиску стратегических решений и оперативного управления в конкретных ситуациях на рынке туристских 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 туристских проектов;
- проведение комплексных исследований рынка туристских услуг.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке туристских услуг с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований.

Контрольные задания:

- составить карту заинтересованных лиц в реализации туристского 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;
- составить сравнительную карту 2-х региональных программ лояльности для туристов (внутренней и/или внешней) из практики субъектам Российской Федерации.

Занятие семинарского типа 6.

Вид занятия: Разбор конкретной ситуации.

Тема занятия: Программирование в управлении

План занятия:

© РГУТИС

- построение имитационных условий для формирования и реализации программ стратегического развития сферы туризма в субъектах Российской Федерации или муниципалитетах, иных локальных территориях;
- роль государственного, регионального и муниципального управления при программировании регионального развития туризма;
- социальные, маркетинговые, инновационные программы развития сферы туризма, программы устойчивого развития, социальной и экологической ответственности, корпоративного волонтерства в сфере туризма, предпринимательских и общественных инициатив т.п.
- оценка эффективности программно-целевого управления в сфере туризма.

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 туристских проектов, в том числе с учетом фактора неопределенности;
- планирование, анализа и оценки результатов реализации туристских проектов;
- проведение комплексных исследований рынка туристских услуг с использованием современных научных методов, в том числе в различных сегмента по видам туризма 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 индустрии туризма.

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 туризма (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 туризма на различных уровнях управления, а также использования полученных данных при разработке проектных решений;

© РГУТИС

- закрепление навыков проведения комплексных исследований рынка туристских услуг с использованием современных научных методов;
- принятия стратегических и оперативных решений в индустрии туризма.

Контрольные задания:

Определите методы проектного управления для решения выбранной Вами проблемы развития сферы туризма в конкретном субъекте Российской Федерации/муниципалитете, локальной территориии, обоснуйте свой выбор.

Занятие семинарского типа 8.

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

Тема и содержание занятия: Сценариотехника 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 туристских продуктов/туристских проектов в практическую плоскость;
- закрепление навыков руководить коллективом.

Контрольные задания:

Составьте дорожную карту подготовки концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке гостиничных 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?

Для заочной формы обучения

Занятие семинарского типа 1.

Вид занятия: семинар-диспут, презентация группового проекта

Тема: Управленческие средств 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 туристской индустрии.

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

Практические навыки:

© РГУТИС

- 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 туристской индустрии 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: WOW менеджмент

План занятия

- построение имитационных условий функционирования средства размещения, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых туристских услуг/действий регулирования сферой туризма/реализации туристских проектов;
- проведение деловой игры «Создание WOW продукта в туристской индустрии». Студенческая группа делится на 2 «творческие мастреские», 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 продуктов различного уровня в туристской индустрии.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;

© РГУТИС

- 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 туристского рынка с использованием современных научных методов, в том числе в сегментах внутреннего и въездного туризма.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке туризма 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 туристских проектов.
Какие навыки стратегического и оперативного управления Вам сегодня помогали 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 оценки качества и результативности своего труда и труда коллег по реализации туристских проектов?

Занятие семинарского типа 3

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

Тема и содержание занятия: Сценариотехника 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 туристских продуктов/туристских проектов в практическую плоскость;
- закрепление навыков руководить коллективом.

Контрольные задания:

Составьте дорожную карту подготовки концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке гостиничных 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.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного

© РГУТИС

процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Основная литература

7. Белова, А. PRO реформы: Универсальные инструменты управления изменениями в компании : практическое руководство / А. Белова. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 344 с. - ISBN 978-5-9614-3763-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2235563 – Режим доступа: по подписке.
8. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 – Режим доступа: по подписке.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 – Режим доступа: по подписке.
10. Романов, А. А. Маркетинговые коммуникации : учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. - ISBN 978-5-9558-0194-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1839949 – Режим доступа: по подписке.
11. Щёлоков, Д. В. Социальное управление институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1064916. - ISBN 978-5-16-015880-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1861576 – Режим доступа: по подписке.
12. 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, 2022. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1681997 . – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

5. Антикризисное управление социально-экономическими системами : монография / А. В. Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 4-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 236 с. - ISBN 978-5-394-04848-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2082448 – Режим доступа: по подписке.
6. Гусаров, Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 252 с.

© РГУТИС

— (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006818-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844297 – Режим доступа: по подписке.

7. Остервальдер, А. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры : практическое пособие / А. Остервальдер, Т. Кларк, И. Пинье. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-6553-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234742 – Режим доступа: по подписке.
8. Пайн, Б. Д. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие : практическое пособие / Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 384 с. - ISBN 978-5-9614-6681-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2234720 – Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Министерство экономического развития Российской Федерации - Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/ - Доступ свободный
2. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система) - Режим доступа: http://www.e-library.ru/ Доступ свободный
3. Научный журнал «Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса» - Режим доступа: https://vestnik.rgutspubl.org/index.php/1 Доступ свободный
4. Научный журнал «Современные проблемы сервиса и туризма» - Режим доступа: https://stcc.rgutspubl.org/index.php/1 Доступ свободный
5. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система) - Режим доступа: https://vocable.ru/ Доступ свободный
6. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» - Режим доступа https://национальныепроекты.рф/projects/turizm Доступ свободный
7. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса» - Режим доступа: https://rguts.ru/ Доступ свободный
8. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы - Режим доступа: https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/ Доступ свободный
9. Портал про гостиничный бизнес (ProHotel) - Режим доступа: http://prohotel.ru/ Доступ свободный
10. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система) - Режим доступа: https://www.rsl.ru/ru/rkp/ Доступ свободный
11. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система) - Режим доступа: https://nlr.ru/ Доступ свободный
12. Сайт программы China Friendly («Дружественный Китаю») - Режим доступа: http://chinafriendly.ru/ Доступ свободный
13. Сайт Системы Добровольной Сертификации «ХАЛЯЛЬ – ФРЕНДЛИ СТАНДАРТ» - Режим доступа: http://halalfriendly.ru/ Доступ свободный
14. Сайт социально ответственного туризма – Режим доступа: https://icrt-russia.ru/ Доступ свободный
15. Сайт Исследовательского холдинга «Ромир» – Режим доступа: https://romir.ru/studies Доступ свободный

© РГУТИС

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

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/
4. База данных «Единый федеральный реестр туроператоров»: https://www.russiatourism.ru/operators/
5. База данных «Федеральный перечень туристских объектов Министерства культуры РФ»: http://классификация-туризм.рф
6. Информационная справочная система «Справочно-правовая система “Консультант+”»: http://www.consultant.ru
7. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант"» (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): http://www.garant.ru
8. 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

© РГУТИС

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 документаций;
- 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.

Изучение дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов

© РГУТИС

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: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска конференц-зал, кресла, трибуна, стол для президиума ТСО: Видеопроекционное оборудование

© РГУТИС

	Доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС