



УТВЕРЖДЕНО:
Советом Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права
Протокол № 11 от «20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.2 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННО-
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

основной образовательной программы высшего образования – программы
магистратуры

по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

направленность (профиль):

Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации

Квалификация: магистр

год начала подготовки: 2025

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент</i>	<i>к.э.н., доцент Козлова Н.А.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» является частью первого блока программы магистратуры по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», направленность: «Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации» и относится к дисциплинам направленности профиля.

Изучение данной 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:

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

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

УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели;

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

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, в части:

УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания;

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

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления, в части:

ОПК-1.1. Использует экономическую, организационную и управленческую теорию в объеме, необходимом для решения профессиональных задач;

ОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач;

ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления.

Содержание дисциплины предполагает формирование и развитие у студентов компетенций связанных с развитием социального интеллекта, а также навыков 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 раздела.

Первый раздел «Современный уровень управленческих технологий» предусматривает изучение управленческих средств и методов достижения поставленных целей современной организации. Второй раздел «Специальные виды современного менеджмента» направлен на ознакомление и изучение подходов в социальном менеджменте, time-менеджменте, гендерном менеджменте, кросскультурном менеджменте, экологическом менеджменте, менеджменте личностного и профессионального развития, сервисном менеджменте, а также современной концепции маркетинга и ее роли в менеджменте. Третий раздел «Отдельные методы организационно-управленческой деятельности» предусматривает ознакомление с основами программирования и проектирования как методов организационно-управленческой деятельности, также закрепление навыков на основе сценарийной техники и тренингов в современных организациях.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе, первом семестре. В семестре предусмотрена контактная работа с преподавателем в форме учебных занятий следующих видов:

для очной формы – занятия лекционного типа (24 часа), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятия семинарского типа (24 часов) в форме семинаров - заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, практических занятий в виде выполнения индивидуальных и групповых проектов; самостоятельная работа обучающихся (90 часов); групповые консультации (4 часа); промежуточная аттестация (2 часа).

для заочной формы – занятия лекционного типа (6 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии; занятия семинарского типа (4 часа) в форме семинаров - заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, практических занятий в виде выполнения индивидуальных и групповых проектов; самостоятельная работа обучающихся (128 часов); групповые консультации (4 часа); промежуточная аттестация (2 часа).

Программой дисциплины предусмотрено использование активных и интерактивных форм обучения: лекций-дискуссий, проблемных лекций, деловых игр, семинаров-диспутов, семинаров-коллоквиумов, семинаров-разборов конкретных ситуаций, на которых происходят заслушивания, обсуждения и взаимная оценка докладов, презентации, отражающих

результаты индивидуальных или групповых проектов, а также самостоятельная работа обучающихся.

Программой предусмотрены следующие виды аттестационных испытаний: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнения контрольной индивидуальной работы; промежуточная аттестация в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Управленческий консалтинг», при прохождении «Производственной практики (Практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)» и «Производственной (преддипломной) практики», а также государственной итоговой аттестации.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
1	УК-3	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует цели, задачи УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы
2	УК -6	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 УК-6.2. Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям
3	ОПК-1	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления ОПК-1.1. Использует экономическую, организационную и управленческую теорию в объеме, необходимом для решения профессиональных задач ОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Управление проектами (продвинутый уровень)», «Управленческий консалтинг», при прохождении «Производственной практики (Практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)» и «Производственной (преддипломной) практики», а также государственной итоговой аттестации.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144 зачетных единиц/ акад. часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			1	2
1	Контактная работа обучающихся	52	52	
	в том числе:	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	24	24	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	24	
	Практические занятия	24	24	
1.3	Консультации	4	4	
2	Самостоятельная работа обучающихся	90	90	
3	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2	2	Э
4	Общая трудоемкость, час	144	144	
	з.е.	4	4	

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			1	2
1	Контактная работа обучающихся	16	4	12
	в том числе:	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	6	2	4
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	4		4
	Практические занятия	4		4
1.3	Консультации	4	2	2
2	Самостоятельная работа обучающихся	128	68	60
3	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2		2
				Э
4	Общая трудоемкость, час	144	72	72
	з.е.	4	2	2

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	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				
1	Современный уровень управленческих технологий	Тема 1. Управленческие средств и методы достижения поставленных целей современной организации	4	Лекция-дискуссия			4						-	-
1		Тема 2. Управление по целям										8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 3. Управление по результатам										8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 4. Управление на базе потребностей и интересов										8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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					
1		Тема 5. Управление на базе активизации деятельности персонала										6	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 6. Управление в исключительных случаях										6	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний										6	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 8. Управление на базе современных технических средств	4				4	Разбор конкретной ситуации КТ-1				6	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1	Специальные виды	Тема 9. Социальный менеджмент	4	Лекция-дискуссия										

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
	современного менеджмента													
1		Тема 10. Time-менеджмент											6	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 11. Гендерный менеджмент											6	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 12. Кросскультурный менеджмент											6	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 13. Экологический менеджмент											4	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 14. Менеджмент личностного и профессионального	4	Проблемная лекция									4	Подготовка к деловой игре

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем												
			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					
		развития													
2		Тема 15. FAST менеджмент													
2		Тема 16. WOW менеджмент					4	Деловая игра Тестирование КТ-2					6	Подготовка к деловой игре	
2		Тема 17. Сервисный менеджмент					8	Деловая игра КТ-3					4	Подготовка к деловой игре	
2		Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте	4	Лекция-дискуссия											
2	Отдельные методы орга-	Тема 19. Программирование в управлении								4		шповая	4	Подготовка к индивидуальному/колл ективному проекту	

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	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				
	низационно-управленческой деятельности													
2		Тема 20. Проектирование в управлении					2	Разбор конкретной ситуации					2	Подготовка к индивидуальному/колл ективному проекту
2		Тема 21. Сценариотехника в управлении	4	Проблемна я лекция			2	Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов КТ-4						

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										
			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				
Всего по дисциплине:			24				24			4		90	
Промежуточная аттестация - экзамен			2 часа										

Заочная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
1	Современный уровень управленческих технологий	Тема 1. Управленческие средств и методы достижения поставленных целей современной организации	1	Лекция-дискуссия			0,5						-	-
1		Тема 2. Управление по целям					0,5						10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
1		Тема 3. Управление по результатам											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
1		Тема 4. Управление на базе потребностей и интересов											18	Подготовка докладов и презентаций к семинару
1		Тема 5. Управление на базе активизации											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	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				
		деятельности персонала												
1		Тема 6. Управление в исключительных случаях										8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний					0,5					8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1		Тема 8. Управление на базе современных технических средств					0,5	Разбор конкретной ситуации КТ-1				8	Подготовка докладов и презентаций к семинару	
1	Специальные виды современного менеджмента	Тема 9. Социальный менеджмент	1	Лекция-дискуссия										

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			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				
1		Тема 10. Time-менеджмент											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 11. Гендерный менеджмент											8	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 12. Кросскультурный менеджмент											8	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 13. Экологический менеджмент											6	Подготовка докладов и презентаций к семинару
2		Тема 14. Менеджмент личностного и профессионального развития	1	Проблемная лекция									6	Подготовка к деловой игре
2		Тема 15. FAST												

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	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				
		менеджмент												
2		Тема 16. WOW менеджмент					0,5	Деловая игра Тестирование КТ-2					8	Подготовка к деловой игре
2		Тема 17. Сервисный менеджмент					0,5	Деловая игра КТ-3					8	Подготовка к деловой игре
2		Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте	1	Лекция-дискуссия										
2	Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Программирование в управлении									2	Групповая	8	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	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
2		Тема 20. Проектирование в управлении					0,5	Разбор конкретной ситуации					4	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту
2		Тема 21. Сценариотехника в управлении	2	Проблемная лекция			0,5	Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов КТ-4						
Всего по дисциплине:			6				4				4		128	
Промежуточная аттестация - экзамен			2 часа											



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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий: 1. Управление по целям – Очная форма -8 часов, заочная – 10 часов 2. Управление по результатам – Очная форма -8 часов, заочная – 10 часов 3. Управление на базе потребностей и интересов – Очная форма -8 часов, заочная – 10 часов 4. Управление на базе активизации деятельности персонала– Очная форма -6 часа, заочная – 10 часов 5. Управление в исключительных случаях– Очная форма -6 часа, заочная – 8 часов 6. Управление путем постоянных проверок и указаний Очная форма -4 часа, заочная – 8 часов 7. Управление на базе современных технических средств – Очная форма -4 часа, заочная – 8 часов	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 туризма и сервиса, иных сфер из области научных интересов студента (тематика примеров должна соответствовать одному или нескольким видам управления из списка тем по разделу №1). Презентация по аналоговым кейс-практикам должна содержать до 20 слайдов. Выполняется каждым студентом в обязательном порядке. При подготовке докладов целесообразно использовать следующие источники: 1. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний : монография / под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1028171 2. Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах Инфра М 2022 https://znanium.com/catalog/document?id=399996 Дополнительные материалы, примеры из практики современных предприятий могут быть сформированы на основе базы материалов научно-практической литературы и периодических изданий в: 1. Университетская информационная система России (УИС России): http://uisrussia.msu.ru/ 2. Электронная библиотечная система http://znanium.com
2.	Раздел №2. Специальные виды	1. Щёлоков, Д. В. Социальное управление



	современного менеджмента: 1. Time-менеджмент– Очная форма -6 часа, заочная – 8 часов 2. Гендерный менеджмент– Очная форма -4 часа, заочная – 8 часов 3. Кросскультурный менеджмент– 6 часов 4. Экологический менеджмент– Очная форма -4 часа, заочная – 8 часов	институциональными изменениями в российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов : монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1064916. - ISBN 978-5-16-015880-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1064916 Для подготовки в части ознакомления с практикой time-менеджмент, гендерного менеджмента, кросскультурного менеджмента, экологического менеджмента рекомендуется ознакомиться с материалами по указанным вопросам, размещенными на следующих сайтах: 1. Электронный ресурс издательства Springer: http://www.springerlink.com 2. Сайт программы China Friendly («Дружественный Китаю») http://chinafriendly.ru/ 3. Сайт Системы Добровольной Сертификации «ХАЛЯЛЬ – ФРЕНДЛИ СТАНДАРТ» http://halalfriendly.ru/ 5. Сайт социально ответственного туризма https://icrt-russia.ru/ и подобные
3.	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента: 1. Менеджмент личностного и профессионального развития– Очная форма -6 часа, заочная – 6 часов 2. WOW менеджмент– Очная форма -6 часа, заочная – 6 часов 3. Сервисный менеджмент– Очная форма -6 часа, заочная – 8 часов	Предварительное знакомство с ходом тематических деловых игр. На этой основе формируется список вопросов, которые требуют самостоятельного рассмотрения для понимания теоретических основ и практических аспектов менеджмента в части формирования и реализации современного гостиничного продукта, в том с учетом социальных, этнических, профессиональных и культурных различий современных групп потребителей. Составляется личная библиографическая карточка по темам игр и делается краткий конспект по теории вопроса. Для работы рекомендуется использовать ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com В части ознакомления с методологией включает изучение: 1. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы : монография / А. В. Христофоров, И. В. Христофорова, А. Е. Суглобов [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф А. Е. Суглобова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 159 с. — (Научная мысль). - ISBN



		978-5-369-01490-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1047091 5. Сысова Е.Л., Мусоян В.А. ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В ГОСТИНИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ // В сборнике: Вестник индустрии гостеприимства международный научный сборник. Санкт-Петербург, 2016. С. 35-43. Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=25744690
4.	Раздел №3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности: 1. Программирование в управлении – Очная форма -6 часа, заочная – 8 часов 2. Проектирование в управлении – Очная форма -2 часа, заочная – 4 часов	Для подготовки проектов рекомендуется использовать Дополнительную литературу по дисциплине: 1. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1065610

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 компет енции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования 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 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	1.Принципы организации работы команд 2.Способы достижения поставленных целей	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 задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы	1.Технологию контроля выполнения членами команды поставленных целей и задач	Методы и инструменты контроля выполнения членами команды поставленных задач	Контролировать и корректировать работу команды в соответствии с поставленными целями	Навыками контроля и корректировки работы команды в соответствии с поставленными целями
	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	Оценка ресурсов и пределов их максимального использования	Методики оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента	Применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их	Навыками оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента



№ пп	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
					использования	
		УК-6.2. Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям	Определять приоритеты профессионального развития.	Методы и способы самооценки собственной деятельности, критерии самооценки, методы определения приоритетов профессионального развития	Формировать критерии самооценки, совершенствовать собственную деятельность на основе самооценки, определять приоритеты профессионального развития	Навыками определения приоритетов профессионального развития и направлений совершенствования собственной деятельности на основе самооценки
2	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления				
		ОПК-1.1. Использует экономическую, организационную и управленческую теорию в объеме, необходимом для решения профессиональных задач	2. Экономическую, организационную и управленческую теорию	Содержание экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения управленческих задач	Использовать основные положения, подходы, методики экономической, организационной и управленческой теории для эффективного решения управленческих задач	Навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при решении управленческих задач
		ОПК-1.2. Применяет инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач	3. Отдельные методы инновационной организационно-управленческой деятельности.	Современные инновационные подходы организационно-управленческой деятельности, Достижения экономической, организационной и управленческой теорий	Использовать инновационные подходы организационно-управленческой деятельности для решения профессиональных задач на основе достижений экономической, организационной и управленческой теорий	Навыками применения инновационных подходов организационно-управленческой деятельности в решении профессиональных задач
		ОПК-1.3. Проводит и обобщает результаты критического анализа практик управления	Критического мышления анализа практик управления	Методики критического анализа, технологии и способы обобщения	Использовать методики критического анализа, технологии и способы	Навыками проведения исследования практик управления с использованием



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК
РГУТИС

Лист 22

№ пп	Индекс компет енции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
				результатов критического анализа, в том числе оценки эффективности управленческих решений	обобщения его результатов при исследовании практик управления	методик критического анализа и технологий обобщения его результатов



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
Знать: Принципы и методы целеполагания командной работы и постановки задач; Уметь: Планировать работу команды, формулировать цели и задачи работы команды Владеть: Навыками планирования эффективной работы команды для достижения поставленных целей и решения задач	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 владеет навыками планирования эффективной работы команды для достижения поставленных целей и решения задач	Демонстрирует способность планировать командную работу, формулировать цели и задачи
Знать Технологии организации работы команды, принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии Уметь: Использовать принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии в процессе организации работы команды и достижения поставленной цели Владеть: Навыками разработки командной стратегии и использования технологий организации работы команды для достижения поставленной цели	Устный опрос с подбором кейс-практик, участие в дискуссии, деловой игре	Студент продемонстрировал знание технологии организации работы команды, принципов, подходов и инструментов разработки командной стратегии Студент использует принципы, подходы и инструментарий разработки командной стратегии в процессе организации работы команды и достижения поставленной цели Студент владеет Навыками разработки командной стратегии и использования технологий организации работы команды для достижения поставленной цели	Демонстрирует способность организации работы команды в соответствии с поставленной целью
Знать: Методы и инструменты контроля выполнения членами команды поставленных	Творческая работа, деловая игра, коллоквиум по результатам	Студент продемонстрировал знания методов и инструментов контроля	Развитие способности контролировать выполнение членами



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
задач Уметь: Контролировать и корректировать работу команды в соответствии с поставленными целями Владеть: Навыками контроля и корректировки работы команды в соответствии с поставленными целями	индивидуальных и групповых проектов	выполнения членами команды поставленных задач Студент умеет контролировать и корректировать работу команды в соответствии с поставленными целями Студент показал навыки контроля и корректировки работы команды в соответствии с поставленными целями	команды поставленных задачи и корректировки работы команды в соответствии с целью
Знать: Методики оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента Уметь: Применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их использования Владеть: Навыками оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента	Творческая работа, деловая игра, разбор конкретных ситуаций, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов	Студент продемонстрировал знание методик оценки собственных ресурсов и определения потенциала, инструменты самоменеджмента Студент умеет самостоятельно применять методы оценки собственных ресурсов и потенциала, инструменты самоменеджмента для оптимального их использования Студент показал навыки оценки собственных ресурсов, применения инструментов самоменеджмента	Демонстрирует способность оценки своих ресурсов и их пределов, оптимально их использовать для успешного выполнения порученного задания
Знать: Методы и способы самооценки собственной деятельности, критерии самооценки, методы определения приоритетов профессионального развития Уметь: Формировать критерии самооценки, совершенствовать собственную	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, творческая работа, деловая игра, разбор конкретных ситуаций, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов	Студент продемонстрировал знание методов и способы самооценки собственной деятельности, критерии самооценки, методы определения приоритетов профессионального развития Студент умеет формировать критерии	Демонстрирует способность определения приоритетов профессионального развития и совершенствования собственной деятельности, проведения самооценки по выбранным критериям



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
деятельность на основе самооценки, определять приоритеты профессионального развития Владеть: Навыками определения приоритетов профессионального развития и направлений совершенствования собственной деятельности на основе самооценки		самооценки, совершенствовать собственную деятельность на основе самооценки, определять приоритеты профессионального развития Студент показал навыки определения приоритетов профессионального развития и направлений совершенствования собственной деятельности на основе самооценки	
Знать: Содержание экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения управленческих задач Уметь: Использовать основные положения, подходы, методики экономической, организационной и управленческой теории для эффективного решения управленческих задач Владеть: Навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при решении управленческих задач	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, творческая работа, деловая игра, разбор конкретных ситуаций, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов	Студент продемонстрировал знание содержания экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения управленческих задач Студент умеет использовать основные положения, подходы, методики экономической, организационной и управленческой теории для эффективного решения управленческих задач Студент показал навыки использования полученных знаний и умений в практической деятельности при решении управленческих задач	Демонстрирует способность использования экономической, организационной и управленческой теории в объеме, необходимом для решения профессиональных задач
Знать: Современные инновационные подходы организационно-управленческой деятельности, достижения	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, творческая работа, деловая игра, разбор конкретных ситуаций, коллоквиум по	Студент продемонстрировал знание современных инновационных подходов организационно-управленческой	Демонстрирует способность применять инновационные подходы, основанные на достижениях



Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
экономической, организационной и управленческой теорий Уметь: Использовать инновационные подходы организационно-управленческой деятельности для решения профессиональных задач на основе достижений экономической, организационной и управленческой теорий Владеть: Навыками применения инновационных подходов организационно-управленческой деятельности в решении профессиональных задач	результатам индивидуальных и групповых проектов	деятельности, достижений экономической, организационной и управленческой теорий Студент умеет использовать инновационные подходы организационно-управленческой деятельности для решения профессиональных задач на основе достижений экономической, организационной и управленческой теорий Студент показал навыки применения инновационных подходов организационно-управленческой деятельности в решении профессиональных задач	экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач
Знать: Методики критического анализа, технологии и способы обобщения результатов критического анализа, в том числе оценки эффективности управленческих решений Уметь: Использовать методики критического анализа, технологии и способы обобщения его результатов при исследовании практик управления Владеть: Навыками проведения исследования практик управления с использованием методик критического анализа и технологий	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, творческая работа, деловая игра, разбор конкретных ситуаций, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов	Студент продемонстрировал знание методик критического анализа, технологии и способы обобщения результатов критического анализа, в том числе оценки эффективности управленческих решений Студент умеет использовать методики критического анализа, технологии и способы обобщения его результатов при исследовании практик управления Студент показал навыки проведения исследования практик управления с	Способен проводить и обобщать результаты критического анализа практик управления

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
обобщения его результатов		использованием методик критического анализа и технологий обобщения его результатов	

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; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета 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
«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	– 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



	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	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 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	– 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 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

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	маж 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
«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. Используются 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 не полностью раскрывает все ключевые позиции доклада. Студент смог аргументированно ответить на часть вопросов преподавателя и других учащихся.	«4», если 3 балла
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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 31
--	---	--------------------------------

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 гостиничной деятельности в части развития сервисной среды, 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.	«5», если 30 – 35 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 гостиничной деятельности в части развития сервисной среды. 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.	«4», если 22 – 29 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 совершенствованию гостиничной деятельности в части развития сервисной среды. Не использованы современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал не раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы)не смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	«3», если 16 – 21 балл
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.	«2», если менее 15 баллов

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

Оценка индивидуального вклада в коллоквиум

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		<i>Лист 32</i>

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 промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

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

Средство оценивания – тестирование

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

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

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

Критерии оценивания	баллы
Выполнены все задания мини-проекта. Студент показал навыки организации работ по планированию, анализу и оценке результатов 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 33
--	---	--------------------------------

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
	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий	УК -3;УК -6 Разбор конкретной ситуации	Выступление по точке зрения должен быть рассчитано не более чем на 15 минут. Все определения и статистические данные должны сопровождаться ссылками. Каждый студент приводит не менее 4 практических примеров из деятельности организаций туризма и сервиса, иных сфер деятельности, соответствующих профилю научных интересов студентов (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.
	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента	ОПК -1 Тестирование	Тестирование проводится на первом занятии семинарского типа по тесту из 5 тестовых заданий. Время выполнения – 10 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 деятельности современных организаций.
		УК -3;УК -6 Деловая игра	Сформировать характеристику имитационных условий разработки и реализации туристского или сервисного продукта, проработать возможные потребительские характеристики/запросы/требования к услугам с WOW эффектом, приобретающих за счет этого конкурентные преимущества. Студенты должны показать навыки интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
			различий при формировании и реализации комплекса услуг/ продукта, а также навыки оценки качества и результативности труда персонала предприятия
	Раздел №3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	УК -3;УК -6 Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов	Проект - разработать предложения по совершенствованию: Бизнес-модели (деятельность хозяйствующего субъекта, предпринимательские инициативы) Социальной модели (деятельность социальных групп, объединенных общими интересами или идеями) Государственно-общественной модели (взаимодействие органов государственного и муниципального управления с общественными организациями, жителями, бизнес – структурами по различным вопросам) Структура задания (аналитическая записка – отчет): Описание ситуации (функционирование модели в определенных условиях) – не более 5 страниц Постановка проблемы функционирования модели – не более 2 страниц Обоснование выбранного инструментария (метода) для решения проблемы – не более 2 страниц – (раскрывается связь с теорией дисциплины) Авторские организационно-управленческие решения – не более 5 страниц Оценка эффективности: экономическая, 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,



Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
			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.

Тематика докладов к диспуту

По теме 1. Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации

- взаимодействие управляющей и управляемой части организации
- теория выбора руководителей
- теория реализация целей
- теория потребностей
- теория справедливости

По теме 2. Управление по целям

- «The Practice of Management» (П. Друкер)
- «Кайдзен» (непрерывное совершенствование) в бизнесе

По теме 3. Управление по результатам

- концепция Т. Санталайнер
- концепция Э. Воутилайнен
- концепция П. Поренне
- концепция Й. Ниссинен

По теме 4. Управление на базе потребностей и интересов

- построение системы межличностных отношений в организации
- технологии управленческого воздействия

По теме 5. Управление на базе активизации деятельности персонала

- применение технологии «мобилизации» на современных отечественных и зарубежных предприятиях
- перспективность технологии «мобилизации» для предприятий туризма и сервиса

По теме 6. Управление в исключительных случаях

- регламентация деятельности в государственных и муниципальных учреждениях, органах управления

По теме 7. Управление путем постоянных проверок и указаний

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

По теме 8. Управление на базе современных технических средств



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

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 концепции гендерного отбора лидеров

-выделите основные положения концепции впечатляющего менеджмента

-выделите основные положения ситуационно-должностная концепции

-выделите основные положения статусной концепции или теории ранговых ожиданий

По теме 12. Кросскультурный менеджмент

-охарактеризуйте четырехфакторную и пятифакторную модель Герта Хофстеде

-в чем заключается значение кросскультурного менеджмента в туризме и сервисе

По теме 13. Экологический менеджмент

- выделите основные положения концепции экологического менеджмента и маркетинга и их значение для предприятий туризма и сервиса

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 туризме и сервисе

Деловая игра по теме

«Менеджмент личностного и профессионального развития»

1. Тип игры – тематическая

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

Задачи:

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

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

4. Сценарий проведения деловой игры

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

4.2 Участники игры и их функциональные роли

Преподаватель – модератор.

Активные участники - распределение в случайном порядке ролей контрагентов 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 одноклассника.

Деловая игра по теме «WOW менеджмент»

1. Тип игры – тематическая

2. Цели и задачи проведения деловой игры: развитие навыков по проектированию WOW продуктов на современных предприятиях.

Задачи:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактной зоны на предприятиях;
- планирование, анализа и оценки результатов деятельности предприятий;

- проведение комплексных исследований различных видов рынков с использованием современных научных методов.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке предприятий 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, предприятия, организации и т.п.», построение имитационных условий функционирования предприятия туризма и сервиса, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых услуг или потребительских товаров в заданных условиях.

4.2 Участники игры и их функциональные роли

Преподаватель – модератор.

Творческая мастерская №1 – группа студентов

Творческая мастерская №2 – группа студентов

Консервативная потребительская аудитория

Новаторская потребительская аудитория

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 предприятия туризма и сервиса, проработка возможных потребительских характеристик услуг/товаров с WOW эффектом, приобретающих за счет этого конкурентные преимущества.

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 деятельности предприятий и организаций в условиях современного рынка; построение имитационных условий «Сервисный менеджмент, предприятие/организация и его/ее персонал/действующие 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) предприятий туризма и сервиса – 10 минут.

Каждая из студенческих пар представляет свой диалог – 15 минут.

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

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 40
--	---	--------------------------------

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 услуг. Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с предприятием/организацией.

Задания для проведения промежуточной аттестации

Тестирование

Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий

Варианты тестовых заданий:

Ответьте «Да» или «Нет»:

1. К понятию менеджмент применяется только ситуационный научный подход, поскольку он является наиболее перспективным в современной науке.
2. В системном подходе любое предприятие рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.
3. Количественный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента.
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.

Раздел 2. Специальные виды современного менеджмента

Варианты тестовых заданий:

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 ...
 - О совместно-последовательный
 - О совместно-воздействующий
 - О совместно-индивидуальный



-О совместно-творческий

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

-организация взаимодействия трудовых и технических элементов в процессе производства продукции и (или) услуг

-изучение спроса, сегментирование рынка

-выявление резервов интенсификации применения имеющихся параметров производства и управления

-использование резервов в процессе изготовления продукции и 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

Коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов

Проект - разработать предложения по совершенствованию:

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

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

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

Структура задания (аналитическая записка – отчет):

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

Постановка проблемы функционирования модели – не более 2 страниц.

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

Авторские организационно-управленческие решения – не более 5 страниц.

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

Требования к отчетной документации по индивидуальному (групповому) заданию:

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

Презентация не более 15 слайдов

Оформленный доклад на 8 минут

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

Итог - разработка специальных документов (концепций, стратегий, программ, проектной документации), описывающих цели, процедуру, мероприятия и средства решения наиболее актуальных проблем развития системы и/или отдельных ее элементов.

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

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



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

Фонд оценочных средств для контроля освоения компетенций

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

Тестовые задания

1	Управление персоналом базируется
1	На принципе подбора персонала
2	На принципе преемственности
3	На принципе открытого соревнования
4	Все вышеперечисленное
2	Занятие большей доли рынка предполагает
1	Значительные инвестиции
2	Незначительные вложения
3	Отсутствие вложений
4	Обучение персонала
3	Процедура оценки выполненных работ осуществляется
1	На первом этапе анализа выполненных работ
2	По истечении планового периода
3	На постоянной основе
4	Индивидуально
4	Результативность выполнения задач
1	Влияет на материальное вознаграждение
2	Нематериальное вознаграждение
3	Влияет на материальное и нематериальное вознаграждение
4	Ни на что не влияет
5	Процесс управления осуществляется посредством
1	Принятия решений
2	Реализации решений
3	Реализацией другими сотрудниками
4	Принятия и реализации решений
6	Стратегия управления персоналом характеризуется
1	Долгосрочностью
2	краткосрочностью
3	Мотивацией персонала
4	Все вышеперечисленное
7	К функциям управления по предметным областям относят
1	Производство
2	Качество
3	Маркетинг
4	Все вышеперечисленное
8	Предпринимательская стратегия



1	Альтернативна
2	Коллегиальная
3	Альтернативная, коллегиальная
4	Характерная для компаний, занимающихся новым видом деятельности
9	Период постановки целей, в контексте которых формулируются задачи
1	Год
2	Три
3	Пять
4	Год, три, пять
10	Стратегия динамического роста
1	Закладывается фундамент для будущего компании
2	Регулярные оперативных совещаниях
3	Не закладывается на предприятиях
4	Проводится в редких случаях
11	К условно постоянным расходам относятся
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
12	Условно – переменные расходы
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
13	Руководство предприятием направлено на
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации
3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации
14	Что означает управление риском предприятия
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации, идентификации анализа, обработки, мониторинга риска и обмена информацией
15	Что относится к способам снижения рисков предприятия
1	Диверсификация
2	Отсутствие последовательности действий
3	Контроль
4	Мониторинг

Задания открытого типа

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

Задание 3.

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

Задание 4.

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

Задание 5.

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

Задача 6.

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 7.

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



Задача 8.

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

Задание 9.

Сформулируйте условия, при которых необходима разработка миссии и философии предприятия. На каком этапе жизненного цикла предприятия должна разрабатываться его миссия?

Задание 10.

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:

- 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.

Перечислите 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?

Задание 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 решения данной задачи?



Задание 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?

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).

Задание 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?

Задание 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?

Задание 19

Ознакомьтесь с участниками логистической деятельности:

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

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

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

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

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

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

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

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

Задание 20.

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

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца

количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

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

Задание 21.

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

Заповеди руководителя:

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

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещительства информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещительства. 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?

Ответ:

Задание 22.

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

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.
2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.
3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути — свалить все неувязки на плохого руководителя.



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

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

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

Задание 23.

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

Задание 24.

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

Задание 25.

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

Задание 26.

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

Задание 27.

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

Задание 28.

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



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

Что дает возможность арендодателю принять такое решение?

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

Задание 29.

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

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

Задание 30.

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

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

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

Задание 31.

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

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

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

— введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

— переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки.



Оцените точность поставленных целей.

Задание 32.

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

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

Задание 33.

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

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

Задание 34.

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

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

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

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

Задание 35.

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

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода



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

Задание 36.

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

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

Задание 37.

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

Задание 38

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение; сообщить руководителю и продолжить работать как прежде; сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Задание 39.

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

Задание 40.

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

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

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

Тестовые задания закрытого типа

1	Фаза завершения Кол-во правильных ответов - 1
1	<i>Подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали</i>
2	Каким образом будет делать
3	Алгоритм работы
4	Материализация идей
2	Основные выгоды, которые несет управление по целям
1	Повышение производительности труда за счет четких ориентиров каждого сотрудника организации и повышение мотивированности персонала
2	Повышение производительности труда
3	Повышение мотивации сотрудников
4	Повышение стимулирования труда
3	МВО представляет собой цикл управления
1	Анализ - планирование
2	Анализ – планирование- реализация – контроль и оценка
3	Анализ - реализация
4	Анализ – реализация - оценка
4	К условно постоянным расходам относятся
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
5	Условно – переменные расходы
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
6	Руководство предприятием направлено на
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации
3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации



7	Что означает управление риском предприятия
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации, идентификации анализа, обработки, мониторинга риска и обмена информацией
8	Что относится к способам снижения рисков предприятия
1	Диверсификация
2	Отсутствие последовательности действий
3	Контроль
4	Мониторинг
9	Обратная связь при решении тактических целей
1	Подтверждение понимания чего либо, реакция на какое либо действие
2	Реакция на действие
3	Понимание чего либо
4	Понимание действий руководителя
10	Структурная декомпозиция работ
1	Функциональная
2	Из более общих целей формируются более локальные цели
3	Не формируются цели
4	Не формируются задачи
11	Какой бюджетной формы не существует
1	Бюджетных затрат
2	Прогнозный баланс
3	Бюджет доходов и расходов
4	Бюджет движения денежных средств
12	Возможно ли управлять изменениями во внешней среде предприятия
1	Нет
2	Да
3	Частично
4	Можно подстраиваться
13	Единый стандарт оформления отчетов
1	Облегчает процесс анализа, сопоставления, принятия решений
2	Облегчает процесс анализа
3	Облегчает процесс принятия решений
4	Облегчает процесс сопоставления
14	Участия при выполнении задач в контексте достижения цели
1	Повышает причастность каждого
2	Повышает информированность
3	Повышает причастность и информированность
4	Повышает заинтересованность
15	Вид организационной структуры управления предприятием

Задания открытого типа



Задача 1. Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Покажем дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

Задача 2. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

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

Задача 3.

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

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?

Задача 4.

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

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

Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

Задание 5. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

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



5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным?

Задание 6.

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

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

Задание 7. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?

2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?

Задание 8. В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?

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

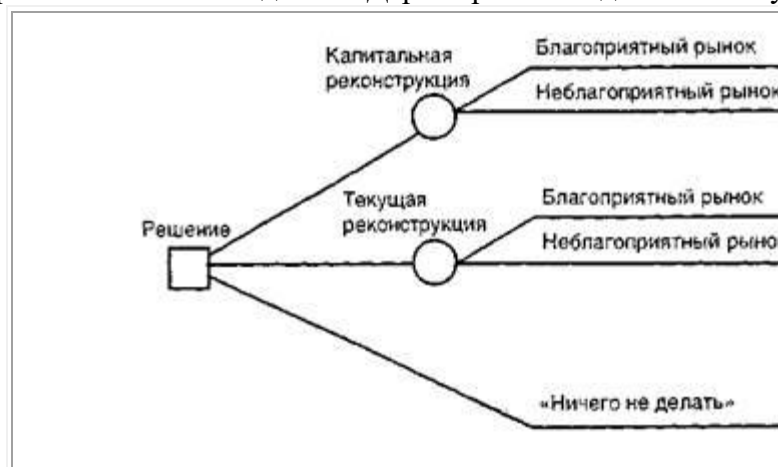
Задание 9. Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

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

Задание 10. Предприниматель в задаче 3.11 сделал такой анализ решения о своем магазине велосипедов. Если он открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$60000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$40000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$30000 прибыли при благоприятном рынке и \$10000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50 : 50, что рынок будет благоприятным. Его профессор по маркетингу назначил цену \$5000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность .6 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность .9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только .12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятные. Постройте дерево решений задачи 3.12, которое поможет предпринимателю решить, что ему делать.

Задание 11. Фирма собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего завода. Рынок для товара, производимого на новой

линии, может быть благоприятным и неблагоприятным. У фирмы существует еще решение ничего не делать. Дерево решений для этой ситуации:



Задание 12. Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

1. Почему принятые меры не действуют?

Задание 13. Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

1. В чем заключается проблема?

Задание 14. Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

1. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Задание 15. Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

1. В чем заключается проблема?

2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

Задание 16. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?



Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?

Задание 17.

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

Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?

Задание 18.

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

В чем заключается проблема?

Задание 19. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Справедливы ли требования работника?

Задание 20.

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

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

Какую точку зрения поддерживаете Вы

Задание 21. Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Какой конфликт имел место?

Задание 22. большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчинённых. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующую агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.
2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» — модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.



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

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

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

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

Задание 23. Вы директор рекламного агентства. Ваши подчиненные – экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники, творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать. Выберите стиль управления в данной организации, составьте план развития персонала. Ответ обоснуйте.

Задание 24. Вы антикризисный управляющий небольшого сельскохозяйственного предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши подчиненные, в основном, – недобросовестные работники с низкой квалификацией. Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

Задание 25. Вы руководитель небольшой ремонтно-строительной бригадой. Уровень развития ваших подчиненных можно охарактеризовать следующим образом: «хотят работать, но еще не умеют работать самостоятельно» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, старательны, добросовестны). Выберите для себя форму управленческого поведения. Составьте план развития данного коллектива. Ответ обоснуйте.

Задание 26. Вы главный редактор научного журнала. В вашем коллективе работают сотрудники с различной квалификацией, опытом и отношением к работе. Вам необходимо распределить годовую премию между сотрудниками. Определите критерии определения размера премии сотрудникам.

Задание 27. Вы - руководитель юридической фирмы. Вам необходимо принять на работу секретаря фирмы для осуществления технической работы. Составьте перечень квалификационных характеристик данного работника.

Задание 28. Бесхозно содержащееся и находящееся в ненадлежащем состоянии здание органом местного самоуправления было сдано в аренду предпринимателю на условиях льготных ставок. В результате проведенного арендатором капитального ремонта здание было приведено в порядок и по окончании срока договора аренды арендатору было выставлено требование заключения нового договора на общих условиях.



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

Что дает возможность арендодателю принять такое решение?

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

Задание 29. Стабильно прибыльное бюджетное учреждение (государственной или муниципальной формы собственности) в течение последних двух лет демонстрирует снижение показателей экономической эффективности, что привело к состоянию, предшествующему банкротству.

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

Задание 30. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

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

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

Задание 31. Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

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

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

— введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

— переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки.

Задание 32. В одном из крупнейших банков ...начале 80-х гг. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов,



которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.

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

Задание 33. Руководством фирмыг. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе — «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

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

Задание 34. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

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

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

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

Задание 35. Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

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



Задание 36. В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки с объемом двигателя 2000 см^3 . Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

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

Задание 37. Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Задание 38. Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение; сообщить руководителю и продолжить работать как прежде; сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Задание 39. Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка?

Задание 40. В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования.

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



ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления

Тестовые задания закрытого типа

1	Предприятия разделены
1	На уровни
2	На подуровни
3	На сегменты
4	На части
2	Современные концепции управления персоналом основаны на
1	На признании возрастании значимости личности
2	На изучении его мотивации
3	На умении правильно формировать задачи
4	Все вышеперечисленное
3	К задачам точечного характера можно отнести
1	Внедрить новую производственную линию
2	Повысить среднюю выручку
3	Увеличить средний заказ
4	Все вышеперечисленное
4	На этапе обсуждения решения тактических целей
1	Выявляются возможные сложности
2	Прорабатываются способы преодоления сложностей
3	Выявляются возможные сложности и прорабатываются способы преодоления сложностей
4	Ключевых решений не принимается
6	Управление персоналом базируется
1	На принципе подбора персонала
2	На принципе преемственности
3	На принципе открытого соревнования
4	Все вышеперечисленное
7	Занятие большей доли рынка предполагает
1	Значительные инвестиции
2	Незначительные вложения
3	Отсутствие вложений
4	Обучение персонала
8	Процедура оценки выполненных работ осуществляется
1	На первом этапе анализа выполненных работ
2	По истечении планового периода
3	На постоянной основе
4	Индивидуально
9	Результативность выполнения задач
1	Влияет на материальное вознаграждение
2	Нематериальное вознаграждение
3	Влияет на материальное и нематериальное вознаграждение
4	Ни на что не влияет
10	Процесс управления осуществляется посредством



1	Принятия решений
2	Реализации решений
3	Реализацией другими сотрудниками
4	Принятия и реализации решений
11	Стратегия управления персоналом характеризуется
1	Долгосрочностью
2	краткосрочностью
3	Мотивацией персонала
4	Все вышеперечисленное
12	К функциям управления по предметным областям относят
1	Производство
2	Качество
3	Маркетинг
4	Все вышеперечисленное
13	Предпринимательская стратегия
1	Альтернативна
2	Коллегиальная
3	Альтернативная, коллегиальная
4	Характерная для компаний, занимающихся новым видом деятельности
14	Период постановки целей, в контексте которых формулируются задачи
1	Год
2	Три
3	Пять
4	Год, три, пять
15	Стратегия прибыльности
1	Характеризуется степенью детализации
2	Сохранение существующего уровня прибыльности
3	Характеризуется степень детерминации
4	Все вышеперечисленное

Задания открытого типа

Задача 1.

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

Ситуация:

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

Задача 2.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

2. Численность работающих — 28 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.



3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).

4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.

5. Значительная сезонность в работе фирмы.

6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов

7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,

8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.

9. Фирма работает по следующим направлениям; Кипр, Греция, Франция.

Вам необходимо, определить критерии первичного отбора кандидатов, указать источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу.

Задание 3.

В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.

Вопросы:

1. Прав ли мастер, встав на защиту Р.С. Ивановского?

2. Верны ли действия начальника цеха?

3. Имеет ли право Р.С. Ивановского отступать от установленного распорядка трудового дня?

Задание 4.

В обществе с ограниченной ответственностью наладчику бюро наладки П.К. Ефимову было дано задание, суть которого заключалось в том, чтобы после капитального ремонта выверить четырех шпиндельных расточных станков.

Указанный станок был очень высокой точности. За одну смену его выверить и установить на точность нельзя. Наладчик П.К. Ефимов, окончил свою рабочую смену, стал собираться домой. Старший мастер А.Н. Касьянов, заметив это, приказал наладчику остаться работать сверхурочно. П.К. Ефимов на приказ старшего мастера ответил отказом, мотивируя свое решение тем, что он только первый день как вышел на работу после болезни, не совсем здоров, очень устал.

Устный приказ старшего мастера наладчик П.К. Ефимов не выполнил, ушел домой. В последующие три смены станок им был настроен, но вскоре появился приказ о лишении его премиальных за месяц на 100% за то, что он не остался работать сверхурочно. П.К. Ефимов с приказом не согласился и подал заявление в комиссию по трудовым спорам в цеховой комитет профсоюза. Комиссия по трудовым спорам цехкома



профсоюза посчитал, что приказ по цеху о лишении премиальных за месяц П.К. Ефимов издан с нарушением КЗОТ и направила свое решение начальнику цеха для его отмены.

Вскоре начальник цеха по согласованию с начальником бюро труда и заработной платы издал новый приказ с иной формулировкой. В нем отмечалось, что наладчик П.К. Ефимов лишается премии за месяц в виду срыва им срочного задания в аварийной ситуации.

Назовите пять элементов в административной функции, которые выделил А. Файоль. Какое значение они имеют применительно к приведенной конкретной ситуации?

Задание 5.

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

Правомерны ли действия организации?

Как разрешить данную ситуацию?

Задача 6.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является не правильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде, чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага.



Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

Задача 7.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то и не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

Задача 8.

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

Задание 9.



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

Задание 10.

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:

- 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.

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?

Задание 13.

Вы — менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей, начались неурядицы в семье. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

ПРЕДЛОЖИТЕ: Свое управленческое решение.

Задание 14.

Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «pofrost» теперь можно



хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении.

ПРЕДЛОЖИТЕ: Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

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?

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).

Задание 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?

Задание 18.

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

ПРЕДЛОЖИТЕ: Свое управленческое решение.

Задание 19.

Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при одноразовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

ПРЕДЛОЖИТЕ: Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Задание 20.

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Задание. Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель.

Задание 21.

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей шампуней для автомобилей. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается этот магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Задание. Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя.

Задание 22.

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

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

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



Задание 23.

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

Задание 24.

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

Задание 25.

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

Задание 26.

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

Задание 27.

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

Задание 28.

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

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

Что дает возможность арендодателю принять такое решение?

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

Задание 29.

Стабильно прибыльное бюджетное учреждение (государственной или муниципальной формы собственности) в течение последних двух лет демонстрирует

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

снижение показателей экономической эффективности, что привело к состоянию, предшествующему банкротству.

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

Задание 30.

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

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

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

Задание 31.

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

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

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

— введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;

— переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки.

Задание 32.

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



Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии предприятия. Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации?

Задание 33.

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

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

Задание 34.

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

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

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

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

Принятие решения о разработке программы перспективного развития завода.

Задание 35.

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

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства?



Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Задание 36.

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

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

Задание 37.

Завод полупроводниковых материалов столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Задание 38.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение; сообщить руководителю и продолжить работать как прежде; сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил; никому не сообщать об уходе, пока не напишете заявление об увольнении.

Задание 39.

Менеджмент фирмы, занимающейся производством товаров повседневного спроса решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы.

Задание 40.

Правильно ли принимать решение о закупке нового оборудования, в случае устаревания старого?

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 туризма и сервиса при принятии управленческих решений.

1. Тематика занятий семинарского типа

Тематика занятий семинарского типа соответствует рабочей программе дисциплины.

Занятие семинарского типа 1.

Вид занятия: семинар-диспут, презентация группового проекта

Тема: Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации

План занятия

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

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 гостиничной индустрии

Тип управления	Методы	Средства	Пример использования (аналоговые кейс практики)
Управление по целям			
Управление по результатам			
Управление на базе потребностей и интересов			

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 76
--	--	------------------------------

Управление на базе активизации деятельности персонала			

Управление на базе современных технических средств			

Занятие семинарского типа 2.

Вид занятия: практическое занятие, деловая игра

Тема: Менеджмент личностного и профессионального развития

План занятия

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

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

Практические навыки:

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

Контрольные задания:

Разработайте постановочный сценарий по системе признаков, описывающих ту или иную профессию в сфере туризма и сервиса, 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 гостиничных услуг;
- проведение деловой игры «Создание WOW продукта в гостиничной индустрии». Студенческая группа делится на 2 «творческие мастерские», которые должны разработать WOW продукт для консервативной и новаторской потребительской аудитории. 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 в туризме и сервисе.

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 деятельности современной организации;
- проведение комплексных исследований рынка с использованием современных научных методов.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) организаций на рынке с учетом фактора неопределенности, на основе результатов собственных аналитических исследований.

Контрольные задания:

Назовите не менее 3-х ситуаций, которые можно считать «нестандартными» при разработке и реализации услуг (комплексов услуг) туризма и сервиса, иных сфер деятельности.

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) Вами применялись?

Как следует оценивать качество и результативности своего труда и труда персонала современной организации, в том числе при формировании и реализации услуг (комплекса услуг)?

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 размещения) 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 гостиничного обслуживания. 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 организаций, оценки качества и результативности труда персонала.

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 деятельности современных организаций;
- оценки качества и результативности труда персонала современных организаций;
- формирования клиентурных отношений;
- проведение комплексных исследований рынка с использованием современных научных методов.

Контрольные задания:

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

Занятие семинарского типа 5.

Вид занятия: Разбор конкретной ситуации.

Тема: Проектирование в управлении

План занятия

- разбор конкретной ситуации по вопросам разработки проектных решений в деятельности современного предприятия и оценке стратегической и оперативной деятельности (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 результатов деятельности современных организаций, обслуживания потребителей, а также использования полученных данных при разработке проектных решений;
- закрепление навыков проведения комплексных исследований рынка с использованием современных научных методов;
- принятия стратегические и тактические решения в туризме и сервисе.

Контрольные задания:

Определите методы проектного управления для решения выбранной Вами проблемы в области управления современным предприятием туризма и сервиса, обоснуйте свой выбор.

Занятие семинарского типа 6.

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

Тема и содержание занятия: Сценарийотехника в управлении:

- презентация и защита результатов индивидуальных и групповых проектов.

Цель занятия: закрепить полученные теоретические знания и практические навыки.

Практические навыки:

- развитие навыков самопрезентации, формирования стратегии личной эффективности;
- перевода стратегического видение процесса разработки и реализации продуктов в практическую плоскость сферы туризма и сервиса;
- закрепление навыков руководить коллективом.

Контрольные задания:

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

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

Какие виды рисков Вами учитывались при подготовке проектных решений?

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

8.1. Основная литература

1. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: НИЦ ИНФРА -М 2022 <https://znanium.com/catalog/wide-search?>

1. Гусаров, Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006818-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008008>

2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0400-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018367>

3. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>

8.2. Дополнительная литература

1. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний : монография / под общ. ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 221 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5b30a162d9bec9.41280649. - ISBN 978-5-16-016453-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028171>

2. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. — М.: Дашков и К, 2019. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358264>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 80
--	---	--------------------------------

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

4. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <https://znanium.com/>. Доступ свободный
5. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>. Доступ свободный
6. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>. Внутрисетевой доступ в читальном зале библиотеки и в компьютерных классах учебных корпусов.
7. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/>. Доступ свободный
8. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. Доступ свободный
9. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: <http://www.minfin.ru>. Доступ свободный
10. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: <http://www.nalog.ru>. Доступ свободный
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Доступ свободный
12. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/>. Доступ свободный
13. Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей». Режим доступа: <https://rspp.ru/>. Доступ свободный
14. Профессиональное издательство. Практический журнал «ПЭО» (Планово-экономический отдел). Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
15. Профессиональное издательство. Практический журнал «Справочник экономиста». Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
16. Научный журнал «Современные проблемы сервиса и туризма». Режим доступа: <https://stcc.rgutspubl.org/index.php/1>. Доступ свободный
17. Словарь финансовых терминов и экономических понятий. Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>. Доступ свободный
18. Словари по экономике. Режим доступа: <http://economics.niv.ru/>. Доступ свободный

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

19. Microsoft Windows
20. Microsoft Office
21. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
22. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
23. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbstd.gks.ru/>. Доступ свободный
24. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный
25. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: https://profi.wciom.ru/open_projects/. Доступ свободный

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС Лист 81
--	---	--------------------------------

26. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/> Доступ свободный
27. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/> Доступ свободный
28. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: <http://www.e-library.ru/> Доступ свободный
29. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/> Доступ свободный
30. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://nlr.ru/> Доступ свободный
31. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> Доступ свободный
32. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/> Доступ свободный
33. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/> Доступ свободный
34. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/> Доступ свободный

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. Стилль такой лекции - четкий план, строгая логика, стимулирование дискуссии, высказывания собственного мнения, поиск аргументации, краткие выводы.

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



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

Занятия семинарского типа.

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

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

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

Самостоятельная работа обучающихся.

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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



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

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

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

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: Переносное видеопроекционное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование



	Доска
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекторное 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