

**УТВЕРЖДЕНО:**

**Ученым советом Высшей школы сервиса  
Протокол № 6 от «30» октября 2023г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1. О.3 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИОННО-  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –**

**программы магистратуры**

**по направлению подготовки: 43.04.01 «Сервис»**

**направленность (профиль): Инновационные технологии сервиса в жилищно-  
коммунальном комплексе**

**Квалификация: магистр**


**Год начала подготовки: 2024**

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Ведущий научный сотрудник</i>	<i>к. соц. н., доцент Козлова Н.А.</i>

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

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор ОПОП</i>	<i>к.т.н., Борисова О.Н.</i>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 2 из 25

## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» относится к обязательной части первого блока дисциплин программы магистратуры 43.04.01 "Сервис" направленность (профиль): «Инновационные технологии сервиса в жилищно-коммунальном комплексе».

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, индикаторы УК-3.1. Планирует командную работу и формулирует цели, задачи, УК-3.2. Организует работу команды для достижения поставленной цели и УК-3.3. Контролирует выполнение членами команды поставленных задач, корректирует работу команды в соответствии с целью работы.

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки: УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания. УК-6.2. Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям.

ОПК-5 - способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений; в части индикаторов достижения компетенции ОПК-5.1. (Определяет основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций в сфере сервиса), ОПК-5.2. (Обосновывает основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций), ОПК-5.3. (Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций в сфере сервиса).

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 3 из 25

менеджменте, time-менеджменте, гендерном менеджменте, кросскультурном менеджменте, экологическом менеджменте, менеджменте личного 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.

Учебным планом для заочной формы обучения предусмотрена общая трудоёмкость освоения дисциплины 4 зачётных единицы, 144ч., в том числе контактная работа с преподавателем 16 часов, самостоятельная работа обучающегося 128 часов, в первом семестре занятия лекционного типа (2 часа), самостоятельная работа обучающихся (68 час); групповые и индивидуальные консультации (2 часа), 2 з.е. Во втором семестре занятия лекционного типа (4 часа), семинарского типа (4 часа) самостоятельная работа обучающихся (60 час); групповые и индивидуальные консультации (2 часа); аттестационные испытания промежуточной аттестации - экзамен (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 тестирование, заслушивания, обсуждения и взаимная оценка устных ответов по подбору аналоговых кейс-практик, докладов, презентации, отражающих результаты индивидуальных или групповых проектов, а также самостоятельной работы обучающихся. Тестирование в рамках контрольных точек 1-го (весеннего) семестра освоения дисциплины предусмотрено на групповой консультации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем в ходе государственной итоговой аттестации при подготовке и защите выпускной квалификационной работы.

Формами текущего контроля являются: Деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов.

Формами промежуточного контроля являются: тестирование и устный опрос (в виде билетов).

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора)
1	УК-3	способность 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
	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.
2	ОПК-5	Способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений; в части индикаторов достижения компетенции: ОПК-5.1. Определяет основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций в сфере сервиса ОПК-5.2. Обосновывает основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций ОПК-5.3. Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций в сфере сервиса

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

Дисциплина «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» относится к обязательной части первого блока дисциплин программы магистратуры 43.04.01 "Сервис" направленность (профиль): «Инновационные технологии сервиса в жилищно-коммунальном комплексе».

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

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем в ходе Государственной итоговой аттестации при подготовке и защите выпускной квалификационной работы.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 5 из 25

**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 заочной формы обучения**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			1	2
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся</b>	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			
1.3	Консультации	4	2	2
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	128	68	60
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>	2		2
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>			
	<b>час</b>	144	72	72
	<b>з.е.</b>	4	2	2

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

**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							Консультации, акад.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа,	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
<b>1 семестр</b>														
<b>1</b>	<b>1. Современный уровень управленческих технологий</b>	<b>Тема 1. Управленческие средства и методы достижения поставленных целей современной организации</b>	<b>2</b>	<b>Лекция-дискуссия</b>							<b>2</b>	<b>Групповая консультация</b>	-	-
		<b>Тема 2. Управление по целям</b>									<b>10</b>		<b>Подготовка докладов и презентаций к семинару</b>	
		<b>Тема 3. Управление по результатам</b>									<b>10</b>		<b>Подготовка докладов и</b>	

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,	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	Консультации, акад.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
														презентаций к семинару
1		Тема 4. Управление на базе потребностей и интересов											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 5. Управление на базе активизации деятельности персонала											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 6. Управление в исключительных случаях											10	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 7. Управление путем постоянных											9	Подготовка докладов и

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, 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	Консультации, акад.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО				
		проверок и указаний  Тема 8. Управление на базе современных технических средств															презентаций к семинару  9 Подготовка докладов и презентаций к семинару
<b>2 семестр</b>																	
	2. Специальные виды современного менеджмента	Тема 9. Социальный менеджмент  Тема 10. Time-менеджмент	1	Лекция-дискуссия													7 Подготовка докладов и презентаций к



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										СРО, акад.часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа,	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	Консультации, акад.	Форма проведения консультации				
															семинару	
		Тема 11. Гендерный менеджмент													7	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 12. Кросскультурный менеджмент													7	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 13. Экологический менеджмент													7	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		Тема 14. Менеджмент личностного и						1	Деловая игра						7	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										СРО, акад.часов	Форма проведения СРО			
			Занятия лекционного типа,	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	Консультации, акад.	Форма проведения консультации					
		профессионального развития  Тема 15. FAST менеджмент  Тема 16. WOW менеджмент															
		Тема 17. Сервисный менеджмент	1	Проблемная лекция			0,5	Деловая игра								7	Подготовка к деловой игре
							0,5	Деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик								6	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										Консультации, акад.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа,	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								
												КТ-1-2						
		Тема 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте	1	Лекция-дискуссия													6	
	3. Отдельные методы организационно-управленческой деятельности	Тема 19. Программирование в управлении	1	Проблемная лекция											Групповая консультация	6	Подготовка к индивидуальному/коллективному проекту	
		Тема 20. Проектирование в управлении										1	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-					

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,	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	Консультации, акад.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО										
		<b>Тема 21. Сценарийотехника в управлении</b>						<b>1</b>																

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 13 из 25

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.	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО				
			Занятия лекционного типа,	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			
								аналоговых кейс-практик. КТ-4									
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>											2						
<b>Всего по дисциплине:</b>			<b>6</b>						<b>4</b>			<b>4</b>			<b>128</b>		

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

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

### Заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1.	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий: 1. Управление по целям 2. Управление по результатам 10 ч. 3. Управление на базе потребностей и интересов 10 ч 4. Управление на базе активизации деятельности персонала 10 ч 5. Управление в исключительных случаях 10 ч 6. Управление путем постоянных проверок и указаний 10 ч Тема 7. Управление путем постоянных проверок и указаний 9 ч. Тема 8. Управление на базе современных технических средств 9 ч.  68 акад. ч.	<b>Основная литература</b> 1. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / Ильина О. Н. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-16-101439-4. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=435915">https://znanium.ru/catalog/document?id=435915</a> 2. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=438139">https://znanium.ru/catalog/document?id=438139</a> 3. Щёлоков Д. В. Социальное управление 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: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1064916">https://znanium.com/catalog/product/1064916</a> 4. Управление персоналом в России: вызовы 21 века: монография/НИЦ ИНФРА - М Глухова А.В. – М 2022 <a href="https://znanium.com/catalog/document?">https://znanium.com/catalog/document?</a> 5. НИР. Экономика фирмы: журнал/ НИЦ -ИНФРА -М Ветрова А.Ю 2021 <a href="https://znanium.com/catalog/document?">https://znanium.com/catalog/document?</a> 6. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: журнал/Карпеева В.Ю. 2019 <a href="https://znanium.com/catalog/document?">https://znanium.com/catalog/document?</a> 7. Разработка и реализация проектов в органах публичного управления учебное пособие/ Издательство Уральского университета Боронина Л.Н. 2021 <a href="https://znanium.com/catalog/document">https://znanium.com/catalog/document</a>  <b>Дополнительная литература</b> 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: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1047091">https://znanium.com/catalog/product/1047091</a> 2. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний :
2.	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента: 10. Time-менеджмент 7 ч 11. Гендерный менеджмент 7 ч 12. Кросскультурный менеджмент 7 ч 13. Экологический менеджмент 7 ч 14-15 Менеджмент личностного и профессионального развития. FAST менеджмент. 7 ч 16. WOW менеджмент 7 ч. 17. Сервисный менеджмент 6 ч. 18. Современная концепция маркетинга и ее роль в менеджменте 6 ч. 19. Программирование в управлении 6 ч.  60 акад. часов.	

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 15 из 25

	<p>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: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1028171">https://znanium.com/catalog/product/1028171</a></p> <p>3. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: НИЦ ИНФРА -М 2022 <a href="https://znanium.com/catalog/wide-search?">https://znanium.com/catalog/wide-search?</a></p> <p>4. 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: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1065610">https://znanium.com/catalog/product/1065610</a></p> <p>5. Социальное управление институциональными изменениями в Российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=393764">https://znanium.ru/catalog/document?id=393764</a></p>
--	--

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

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

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3	Способность 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	Все разделы	Основные направления развития теории и методов целеполагания в сфере сервиса	Переводить стратегическое видение процесса разработки и реализации сервисных продуктов в практическую плоскость	Навыками стратегического и оперативного управления (в том числе в нестандартных ситуациях) на федеральном, региональном и локальном уровнях
2	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки: УК-6.1. Оценивает свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания. УК-6.2. Определяет приоритеты профессионального развития и способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям.	Все разделы	приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; приоритеты профессионального развития и способы совершенствования	оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.	Навыками совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям
3	ОПК-5	способность обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений ОПК-5.1. Определяет основные	Все разделы	Концепцию рыночного	Разрабатывать и	Навыками составления матриц



№ п/п	Индекс компете нции, индикат ора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на состояние и перспективы развития организаций в сфере сервиса		управления в динамике, основные акценты современного стратегического планирования	реализовывать экономические стратегии развития предприятий сферы сервиса	конкурентоспособности
		ОПК-5.2. Обосновывает основные направления работ по разработке и внедрению экономической стратегии организаций		Практику формирования новой экономической модели в условиях становления российского рынка	Формировать целостную систему управления предприятием сферы сервиса	Базовыми навыками составления экономической стратегии
		ОПК-5.3. Оценивает экономическую эффективность управленческих решений по разработке и внедрению экономической стратегии организаций в сфере сервиса		Основные маркетинговые стратегии и источники устойчивых конкурентных преимуществ предприятий сферы сервиса	Разрабатывать и реализовывать экономические стратегии развития предприятий сферы сервиса	Навыками оценивать долгосрочные результаты экономической деятельности

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p><i>Знание</i> Основных направлений развития теории и методов целеполагания в сфере сервиса</p> <p><i>Умение</i> Переводить стратегическое видение процесса разработки и реализации сервисных продуктов в практическую плоскость</p> <p><i>Владение навыками</i> Навыками стратегического и оперативного управления (в том числе в нестандартных ситуациях) на федеральном, региональном и локальном уровнях</p>	<p>Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, деловая игра, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов, тестирование</p>	<p>Студент продемонстрировал знание основных направлений развития теории и методов целеполагания в сфере сервиса.</p> <p>Студент умеет переводить стратегическое видение процесса разработки и реализации сервисных продуктов в практическую плоскость.</p> <p>Студент показал навыки стратегического и оперативного управления (в том числе в нестандартных ситуациях) на федеральном, региональном и локальном уровнях</p>	<p>способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.</p>
<p><i>Знание</i> приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; приоритетов профессионального развития и способы совершенствования</p> <p><i>Умение</i> оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.</p> <p><i>Владение</i> навыками совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям</p>		<p>Студент демонстрирует знание приоритетов собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; приоритетов профессионального развития и способы совершенствования</p> <p>Студент демонстрирует умение оценивать свои ресурсы и их пределы, оптимально их использует для успешного выполнения порученного задания.</p> <p>Студент продемонстрировал владение навыками совершенствования собственной деятельности на основе самооценки по выбранным критериям</p>	<p>Закрепление способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</p>
<p><i>Знание</i> Концепцию рыночного управления в динамике, основные акценты современного стратегического планирования.</p> <p><i>Умение</i> Разрабатывать и реализовывать экономические стратегии развития предприятий сферы сервиса</p>	<p>Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, деловая игра, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов, тестирование</p>	<p>Студент продемонстрировал знание технологий личного и профессионального развития, самоменеджмента</p> <p>Студент умеет применять стратегии личной эффективности и эффективности проектов в сфере сервиса</p> <p>Студент показал навыки</p>	<p>способность обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать</p>

<i>Владение навыками составления матриц конкурентоспособности</i>		самоконструирования в профессиональном пространстве и time- менеджмента	эффективность управленческих решений.
Знание Практики формирования новой экономической модели в условиях становления российского рынка Умение Формировать целостную систему управления предприятием сферы сервиса Владеть Базовыми навыками составления экономической стратегии	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, деловая игра, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов, тестирование	Студент продемонстрировал знание основных направлений развития теории и методов целеполагания в сфере сервиса. Студент умеет переводить стратегическое видение процесса разработки и реализации сервисных продуктов в практическую плоскость. Студент показал навыки стратегического и оперативного управления (в том числе в нестандартных ситуациях) на федеральном, региональном и локальном уровнях	Способность формировать элементы новой экономической модели и Целостную систему управления предприятием
Знание Основных маркетинговых стратегии и источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятий сферы сервиса Умение Разрабатывать и реализовывать экономические стратегии развития предприятий сферы сервиса Владеть навыками оценивать долгосрочные результаты экономической деятельности	Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, деловая игра, коллоквиум по результатам индивидуальных и групповых проектов, тестирование	Студент продемонстрировал знание основных направлений развития теории и методов целеполагания в сфере сервиса. Студент умеет переводить стратегическое видение процесса разработки и реализации сервисных продуктов в практическую плоскость.	Способен формулировать основные маркетинговые стратегии на практике

### **«Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации»**

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

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

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

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

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полно раскрыто содержание материала;</li> <li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li> <li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li> <li>– точно используется терминология;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li> <li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li> <li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li> <li>– знание основной и дополнительной литературы;</li> <li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li> <li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li> <li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li> <li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
«4»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li> <li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации;</li> <li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li> <li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li> <li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li> <li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li> <li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li> <li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>– усвоены основные категории по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li> <li>– при ответе на вопросы билета и</li> </ul>

	<p>рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li> <li>– имелись затруднения в умении иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами (подбор аналоговых кейс-практик), применять их в новой ситуации</li> </ul>	<p>дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li> <li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li> </ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</li> <li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li> <li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li> <li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>

#### Оценочная шкала устного ответа

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

*Средство оценивания – деловая игра*

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

<p><b>Критерии оценки</b></p> <p>Критерии оценки: владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе, достижение игровых целей, соответствие роли</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предъявление каждым студентом своего понимания проблемы;</li> <li>– появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы;</li> <li>– использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов;</li> <li>– не превышение лимита времени;</li> <li>– наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности;</li> <li>– учет ограничений;</li> <li>– рациональность принятого решения;</li> <li>– отсутствие ошибок или противоречий в решении;</li> <li>– техническая грамотность оформления решений;</li> <li>– быстрота принятия решений;</li> <li>– экспертиза решений других групп;</li> <li>– аргументированность при защите своих решений;</li> <li>– согласованность решения внутри группы</li> </ul>
--	--

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 22 из 25

<b>Показатели оценки</b>	маж 10 баллов
<b>«5», если (9 – 10) баллов</b>	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
<b>«4», если (7 – 8) баллов</b>	неполное решение в зависимости от следующих факторов: – 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
<b>«3», если (5 – 6) баллов</b>	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
<b>«2», менее 5 баллов</b>	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

*Средство оценивания – тестирование*


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

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

*Средство оценивания – коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов*

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

<b>Критерии оценивания</b>	<b>баллы</b>
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) и проектную (предложения) части, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, показан состав работ, описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, представлен комплекс предложений по совершенствованию гостиничной деятельности в части развития сервисной среды, в т.ч. с использованием передовых технологий. Используются современные методы обработки и представления данных. Иллюстративный (презентация) материал раскрывает все ключевые позиции проекта. Студент (ы) смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	<b>«5», если 30 – 35 баллов</b>
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.	<b>«4», если 22 – 29 баллов</b>
Представлен проект, содержащий аналитическую (анализ) часть, описаны основные положения, определен вклад каждого участника, частично показан состав работ, не описана методология и организация проекта, аргументирован вывод, не представлен	<b>«3», если 16 – 21 балл</b>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 23 из 25

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.	
Представлен материал, не соответствующий понятию «проект», отсутствует описание методологии и организации, не представлена программа исследования. Студент (ы) не смог (ли) аргументированно ответить на вопросы преподавателя и других учащихся.	<b>«2», если менее 15 баллов</b>

### **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 контрольных вопросов.

*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

*Средство оценивания – устный опрос*

#### **Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе**

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

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



	и навыки.	компетенций, программой	предусмотренных
--	-----------	----------------------------	-----------------

### Оценочная шкала устного ответа

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

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
1 сем.	Раздел 1. Современный уровень управленческих технологий	Деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик	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 сервисной организации в жилищно-коммунальном хозяйстве (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.
		Устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик, тестирование,	
		Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик.	
2 сем	Раздел №2. Специальные виды современного менеджмента	Деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором	Тестирование проводится на первом занятии семинарского типа по тесту из 5 тестовых заданий. Время выполнения – 10 мин.

	<p>аналоговых кейс - практик (КТ-1)</p> <p>Деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс - практик (КТ-2)</p>	<p>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 сервисных организаций в жилищно-коммунальном хозяйстве.</p>
	<p>тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс - практик (КТ-3)</p>	<p>Деловая игра 1. Сформировать характеристику имитационных условий разработки и реализации сервисного продукта в жилищно-коммунальном хозяйстве, проработать возможные потребительские характеристики/запросы/требования к экскурсионным услугам с WOW эффектом, приобретающих за счет этого конкурентные преимущества. Студенты должны показать навыки интерпретации социальных, этнических, профессиональных и культурных различий при формировании и реализации комплекса сервисных услуг в ЖКК, а также навыки организации сервисной, предпринимательской деятельности, формированию клиентурных отношений, навыки самоконструирования в профессиональном пространстве и time-менеджмента.</p> <p>Деловая игра 2. 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. В деловой игре отрабатываются навыки руководить коллективом в условиях профессиональной деятельности в сфере ЖКК.</p> <p>Деловая игра 3. Проработка основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для деятельности сервисных организаций ЖКК;</p>

			построение имитационных условий «Сервисный менеджмент, предприятие/организация и его/ее персонал/действующие лица- потребители».
	Раздел №3. Отдельные методы организационно- управленческой деятельности	Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс практик (КТ-4)	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, 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.
--	--	--

### Перечень оценочных средств для текущего контроля 1 семестр

#### Тестовые задания

1. Теоретико-методологическую базу дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» составляют:

- классическая теория менеджмента;
- поведенческая теория менеджмента;
- основные положения (подходы) публикаций в научно-практических изданиях (веб-сайты) по практике организационно-управленческой деятельности за последние 5 лет.

2. «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности»:

- отражает фундаментальные положения менеджмента;
- находится в постоянном развитии и отражает передовые практики организационно-управленческой деятельности в России и за рубежом.

3. Целью дисциплины «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности» является:

- обобщение управленческих средств и методов достижения поставленных целей современной организации;
- обобщение управленческих средств и методов неоклассических школ менеджмента;
- обобщение управленческих средств и методов школы науки управления.

4. Для современной организации справедливо следующее определение:

- все определения верны;
- все определения неверны;
- это объединение ресурсов;
- это совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

5. Выберите аспекты организационно-управленческой деятельности:

- организационно-методический;
- организационно-методический;
- функционально-временной;
- ресурсно-технологический;
- все ответы верны;
- все ответы неверны.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 29 из 25

6. Какому аспекту организационно-управленческой деятельности соответствует поэлементная характеристика видов деятельности организации и соответствующих им предметные области управления:

- организационно-методический
- организационно-методический
- функционально-временной
- ресурсно-технологический

7. Долговременная тенденция изменения исследуемого объекта называется:

- тренд;
- тенденция.

8. Возможность тех или иных событий развиваться в данном направлении называется:

- тренд;
- тенденция.

## 2 семестр

### Тематика докладов к диспуту

#### Контрольная точка 1

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

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

По теме 2. Управление по целям (на примере сервисных организаций ЖКК)

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

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

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


По теме 4. Управление на базе потребностей и интересов (на примере сервисных организаций ЖКК)

- построение системы межличностных отношений в организации
- технологии управленческого воздействия

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

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

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 30 из 25

-регламентация деятельности в государственных и муниципальных учреждениях, органах управления

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

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

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

-современные технические средства управления и их значение для сервисных организаций ЖКК

### 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 31 из 25

- 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

### **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 для современного состояния российской сферы ЖКК

По теме 13. Экологический менеджмент

- выделите основные положения концепции экологического менеджмента и маркетинга и их значение для сервисных организаций ЖКК

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 сервисных организациях ЖКК

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

**1. Тип игры** – тематическая

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 32 из 25

**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, сервисных видов экономической деятельности в ЖКК, 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** – 0,5 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 – 5 минут.

Заключение наблюдателей – 5 минут.

Подведение итогов и рекомендации модератора – 5 минут.

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



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 33 из 25

### 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.

Результатом деловой игры является развитие способности к организации сервисной, предпринимательской деятельности, формированию клиентурных отношений, проектированию контактной зоны для работы с потребителем.

**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 сервисных организаций ЖКХ, 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** – 0,5 академического часа.

#### 4.4 Регламент проведения игры

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 34 из 25

Разработка творческими мастерскими WOW продукт на основе изучения мнений/ожиданий/предпочтений консервативной и новаторской потребительской аудитории – 10 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 – 10 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 сервисных организаций ЖКХ, 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 с позиции способности к моделированию и оптимизации процесса сервиса, соответствующего запросам потребителей.

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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 35 из 25

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 – 0,5 академических часа.**

#### **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 различных видов услуг гостиничной индустрии – 5 минут.

Каждая из студенческих пар представляет свой диалог – 10 минут.

Группа участников-наблюдателей оценивают роли и методы работы в контактной зоне (точках контакта), определяют проблемы – 5 минут.

Поиск путей решения проблем с помощью различных методов, например, мозгового штурма, альтернатив, дизайн-мышления, проектирования образов и т.п., процессом управляют «генераторы идей» – 5 минут.

Представление и обсуждение результатов – 3 минут.

Подведение итогов и рекомендации модератора – 2 минуты.

**5.5. Задания для самостоятельной работы обучающихся для подготовки к участию в деловой игре** – аудит точек контакта с современными потребителями гостиничных услуг. Точки контакта — это многочисленные и разнообразные ситуации, места и интерфейсы соприкосновения клиента с предприятием/организацией.

#### **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 (выявление современных организационных и производственных проблем функционирования сервисных организаций ЖКХ) – не более 2 страниц.

Обоснование выбранного инструментария (метода) для решения проблемы, в том числе выбор ресурсов и технических средств для реализации процессов сервиса в ЖКХ – не более 2 страниц – выбирается из инструментария предлагаемого содержанием дисциплины.

Авторские организационно-управленческие решения (рекомендуется разрабатывать стратегию развития сервисных организаций ЖКХ) – не более 5 страниц.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 36 из 25

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

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

### Перечень оценочных средств для промежуточной аттестации


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

##### *Задания закрытого типа*

<b>1</b>	<b>Управление персоналом базируется</b>
1	На принципе подбора персонала
2	На принципе преемственности
3	На принципе открытого соревнования
4	Все вышеперечисленное
<b>2</b>	<b>Занятие большей доли рынка предполагает</b>
1	Значительные инвестиции
2	Незначительные вложения
3	Отсутствие вложений
4	Обучение персонала
<b>3</b>	<b>Процедура оценки выполненных работ осуществляется</b>
1	На первом этапе анализа выполненных работ
2	По истечении планового периода
3	На постоянной основе
4	Индивидуально
<b>4</b>	<b>Результативность выполнения задач</b>
1	Влияет на материальное вознаграждение
2	Нематериальное вознаграждение
3	Влияет на материальное и нематериальное вознаграждение
4	Ни на что не влияет
<b>5</b>	<b>Процесс управления осуществляется посредством</b>
1	Принятия решений
2	Реализации решений

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 37 из 25

3	Реализацией другими сотрудниками
4	Принятия и реализации решений
<b>6</b>	<b>Стратегия управления персоналом характеризуется</b>
1	Долгосрочностью
2	краткосрочностью
3	Мотивацией персонала
4	Все вышеперечисленное
<b>7</b>	<b>К функциям управления по предметным областям относят</b>
1	Производство
2	Качество
3	Маркетинг
4	Все вышеперечисленное
<b>8</b>	<b>Предпринимательская стратегия</b>
1	Альтернативна
2	Коллегиальная
3	Альтернативная, коллегиальная
4	Характерная для компаний, занимающихся новым видом деятельности
<b>9</b>	<b>Период постановки целей, в контексте которых формулируются задачи</b>
1	Год
2	Три
3	Пять
4	Год, три, пять
<b>10</b>	<b>Стратегия динамического роста</b>
1	Закладывается фундамент для будущего компании
2	Регулярные оперативных совещаниях
3	Не закладывается на предприятиях
4	Проводится в редких случаях
<b>11</b>	<b>К условно постоянным расходам относятся</b>
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
<b>12</b>	<b>Условно – переменные расходы</b>
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
<b>13</b>	<b>Руководство предприятием направлено на</b>
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации
3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации
<b>14</b>	<b>Что означает управление риском предприятия</b>
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации, идентификации анализа, обработки, мониторинга риска и обмена информацией
<b>15</b>	<b>Что относится к способам снижения рисков предприятия</b>
1	Диверсификация

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 38 из 25

2	Отсутствие последовательности действий
3	Контроль
4	Мониторинг

### *Задания открытого типа*

#### УК 3.2 Организует работу команды для достижения поставленной цели

##### **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.**

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

##### **Задача 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):

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 39 из 25

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?

**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.

Перечислить основные проблемы регионов в этом ключе.

**Задание 12.**

Проведённый анализ показателей развития региона показал наличие резкой дифференциации доходов населения, наличие значительного слоя малообеспеченных, что препятствует росту спроса на инновации и поддерживает спрос на низкокачественные, морально устаревшие с точки

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 40 из 25

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 решение 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.

Какими обстоятельствами обусловлена необходимость команды проекта?

### **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?



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 41 из 25

### 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.
2. СП «Велор». Совместное предприятие расположено в г. Орле, около 350 км. от г. Москвы. Совместное предприятие является поставщиком материалов на ЗАО «Гончар».
3. Компания «Керама». Компания является основным дистрибьютором продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70 % реализации от всего объема выпуска).

Каковы границы логистической системы ЗАО «Гончар»?

### Задание 20.

В крупной частной 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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 42 из 25

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?

### **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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 43 из 25</i>

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 агентства. Ваши подчиненные – экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники, творческие люди, желающие и умеющие эффективно работать. Выберите стиль управления в данной организации.

### **Задание 24.**

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

Ответ:

В данном случае работники находятся на низком уровне развития, в связи, с чем подойдет форма управленческого поведения – Авторитарное указывание, т.е. четкие указания.

### **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 менеджер на предприятии. 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**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 44 из 25

Вы - руководитель юридического отдела предприятия. 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 организации было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития


Как вы оцениваете принятое руководством предприятия решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия?

### **Задание 31.**

Завод, выпускающий продукцию для коммунальной сферы, 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. Какие нужно поставить цели для решения данной задачи?

### **Задание 32**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 45 из 25

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 33**

Руководством фирмы было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Что следовало бы предпринять руководству в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

### **Задание 34**

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства товаров для коммунальной сферы, 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?

### **Задание 35**

В городе завод выпускает продукцию для коммунальной сферы. Одновременно завод выпускает товары для смежных отраслей, 10% от общего объема производства. Определите позиции в результате управленческих решений.

### **Задание 36**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 46 из 25

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 37

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 38

Менеджмент фирмы решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы.


### Задание 39

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство 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, закупить крупную партию нового оборудования?

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

1. Что означает термин «управление» с точки зрения Ф. Друкера?
2. Что включает в себя процесс управления производством?
3. Как осуществляется текущий контроль в организации? С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами
4. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?
5. Что включает в себя понятие «контроль»? Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации
6. Что целесообразно применять для сокращения потребности в контроле?
7. Дайте ключевые характеристики контроля на предприятии?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 47 из 25

8. Что является базовой мотивационной составляющей в японских предприятиях?  
Гармонизация между трудом и капиталом;
9. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?
10. Как следует понимать мотивы престижа?
11. На какой срок разрабатываются оперативные планы?
12. Что включает в себя понятие планирование на сервисном предприятии?
13. На каком управленческом уровне осуществляется организационное планирование? На всех уровнях управления
14. Что представляет собой функция планирования?
15. Как характеризуется одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий? Концерн
16. Как называется вид хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд? Коммандитное товарищество
17. Как называется вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит?
18. Как называется вид хозяйственной деятельности, когда все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом? Полное товарищество
19. Что не может относиться к средствам мотивации труда? Обеспечение условий для самовыражения
20. Какая теория мотивации основывается на уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение? Теория ожиданий
21. В каком порядке реализуются функции управления?
22. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?
23. Когда осуществляется текущий контроль в организации?
24. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?
25. Перечислите фазы жизненного цикла организации.
26. Что относится к основным составляющим элементам внутренней среды организации?  
Цели, задачи
27. Что следует понимать под миссией организации?
28. Что следует понимать под организацией?
29. Перечислите основные элементы внутренней среды организации. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
30. Что относится к внешней среде организации непрямого действия? Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
31. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»? В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
32. Что включает в себя дисциплина, как современный принцип менеджмента? Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта
33. Что должны отражать современные подходы к организационно – управленческой деятельности?
34. Что является основой современного управления какой либо системы? Принципы,

- которые отражают рыночные условия хозяйствования;
35. Как называется подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов?
  36. С чем менеджер сталкивается, если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют?
  37. Что является составляющим элементом управления?
  38. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?
  39. Что можно отнести к первичным потребностям сотрудника в современной организации?
  40. Какие существуют потребности? Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
  41. На чем базируется мотивации при формулировке управленческих задач для сотрудников?
  42. Что является современной формой материального стимулирования персонала организации? Зарплата
  43. Что формирует структуру управления организацией? Совокупность органов управления;
  44. С какой целью проводится анализ конкурентов организации? Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
  45. Какие основные требования должны удовлетворять цели организации?  
Достижимость, конкретность, ориентация во времени
  46. Что является конечной целью организационно – управленческой деятельности?  
Обеспечение прибыльности предприятия
  47. Какова важнейшая функция управления с точки зрения командной работы?
  48. Является ли управление производительным трудом?
  49. Что не является продуктом труда менеджера с точки зрения экономической эффективности достижения стратегической цели предприятия?
  50. Чем определяется в управлении размер предприятия?


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

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


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

<b>1</b>	<b>Фаза завершения</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	Подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали
2	Каким образом будет делать
3	Алгоритм работы
4	Материализация идей
<b>2</b>	<b>Основные выгоды, которые несет управление по целям</b>
1	Повышение производительности труда за счет четких ориентиров каждого сотрудника организации и повышение мотивированности персонала
2	Повышение производительности труда
3	Повышение мотивации сотрудников



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 49 из 25

4	Повышение стимулирования труда
<b>3</b>	<b>МВО представляет собой цикл управления</b>
1	Анализ - планирование
2	Анализ – планирование- реализация – контроль и оценка
3	Анализ - реализация
4	Анализ – реализация - оценка
<b>4</b>	<b>К условно постоянным расходам относятся</b>
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
<b>5</b>	<b>Условно – переменные расходы</b>
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
<b>6</b>	<b>Руководство предприятием направлено на</b>
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации
3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации
<b>7</b>	<b>Что означает управление риском предприятия?</b>
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации, идентификации анализа, обработки, мониторинга риска и обмена информацией
<b>8</b>	<b>Что относится к способам снижения рисков предприятия?</b>
1	Диверсификация
2	Отсутствие последовательности действий
3	Контроль
4	Мониторинг
<b>9</b>	<b>Обратная связь при решении тактических целей</b>
1	Подтверждение понимания чего либо, реакция на какое либо действие
2	Реакция на действие
3	Понимание чего либо
4	Понимание действий руководителя
<b>10</b>	<b>Структурная декомпозиция работ</b>
1	Функциональная
2	Из более общих целей формируются более локальные цели
3	Не формируются цели
4	Не формируются задачи
<b>11</b>	<b>Какой бюджетной формы не существует?</b>
1	Бюджетных затрат
2	Прогнозный баланс
3	Бюджет доходов и расходов
4	Бюджет движения денежных средств
<b>12</b>	<b>Возможно ли управлять изменениями во внешней среде предприятия?</b>
1	Нет
2	Да

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 50 из 25

3	Частично
4	Можно подстраиваться
<b>13</b>	<b>Единый стандарт оформления отчетов</b>
1	Облегчает процесс анализа, сопоставления, принятия решений
2	Облегчает процесс анализа
3	Облегчает процесс принятия решений
4	Облегчает процесс сопоставления
<b>14</b>	<b>Участия при выполнении задач в контексте достижения цели</b>
1	Повышает причастность каждого
2	Повышает информированность
3	Повышает причастность и информированность
4	Повышает заинтересованность
<b>15</b>	<b>Вид организационной структуры управления предприятием</b>
1	дивизиональная
2	контактная
3	структурная
4	управленческая

Задания открытого типа

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

Задача 1.

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

**Задача 2**

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе. Кто принимает решение?

**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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 51 из 25

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?

#### **Задание 5.**

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

#### **Задание 6**

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

#### **Задание 7.**

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

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

#### **Задание 8.**

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

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

#### **Задание 9.**

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

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

#### **Задание 10.**

Дайте определение «внутренняя среда организации».

#### **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. Найдите решение этим ситуациям.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 52 из 25

### **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. 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. 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 отстаивание собственной точки зрения. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

### **Задание 15.**

Вы поручаете важное задание компетентному сотруднику. Но 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 коллектива. Один из Ваших сотрудников 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**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 53 из 25

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. К какому мнению пришли участники дискуссии?

### **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**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 54 из 25</i>

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 предприятия. Дисциплина труда на предприятии – низкая. Ваши сотрудники, в основном, – недобросовестные работники с низкой квалификацией. Выберите для себя форму управленческого поведения. Ответ обоснуйте.

**Задание 25**

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

**Задание 26.**

Вы менеджер предприятия. 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**

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 55 из 25</i>

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 долгосрочного 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.**

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


### **Задание 32**

В одном из крупнейших банков в 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.

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

### **Задание 33**

Руководством фирмы 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 56 из 25

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**

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

Ответ: При **1.** условии стратегического планирования, опирающегося на анализ реалий конкурентной среды. **2.** При условии формирования позиции предприятия в глазах целевой аудитории за счет использования **творческого подхода** у сотрудников.

На каком этапе жизненного цикла предприятия должна разрабатываться его миссия?

### **Задание 36**

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 37**



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 57 из 25</i>

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**

Менеджер 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?

1. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы?»

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 58 из 25

2. Как называется стратегическое управление в реальном масштабе времени?
3. Что относится к анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции
4. Что относится к эволюционному развитию стратегического планирования?  
Стратегическое управление
5. Что относится к заранее спланированной реакции организации на изменения внешней среды?
6. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы? Квин
7. Чем характеризуется выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм? Миссией
8. Что включают в себя долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии? Целевые установки
9. Что является источником формирования конкурентного преимущества организации?
10. Что такое параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса? Сцена
11. Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Стратегическое планирование
12. Что включает в себя процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением? Стратегическое планирование
13. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления? Функциональная
14. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления? Элементарная
15. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления». Единство направления.
16. Как называется данный принцип «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения её целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»? Научность
17. Как называется данный принцип «Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров»? Выделение доминанты развития.
18. Как называется следующий принцип «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»? Экономичность и эффективность.
19. Как называется принцип, нацеленный на выполнение работы, большей по объёму и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях? Разделение труда
20. Что такое стратегический выбор? формирование альтернативных направлений

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 59 из 25

развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации.

21. Чем характеризуется прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям? Стратегическим анализом

22. Что такое разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии? Реализация стратегии

23. Как называются цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу? Общие

24. Как называются Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях? Специфические

25. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель? Маркетинг

26. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель? Персонал

27. Пример ключевой цели организации Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

28. Пример ключевой цели организации: Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

51. В чем заключается цель стабилизационного подхода в управлении предприятием?

52. Что характеризует норма управляемости в современных условиях?

53. Что изучает менеджмент, как наука?

54. Что включают в себя методы исследования методы исследования в науке управления?

55. В чем заключается планирование как функция менеджмента?

56. Чем характеризуется процесс принятия решений в менеджменте?

56. Что является критерием эффективности подхода в управлении предприятием?

57. Что относится к основным задачам современного управления организацией?

58. Кто реализует функции контроля на предприятии?

59. От каких факторов зависит количество членов команды у руководителя?

60. По какому принципу нельзя классифицировать управленческие решения?

61. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

62. В чем заключается планирование как функция менеджмента?

63. Как характеризуется одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий?

64. Чем характеризуется процесс принятия решений в менеджменте?

65. Какие переменные включает в себя портрет эффективного руководителя?

66. Что включает в себя понятие планирование на предприятии?

67. Как осуществляется организационное планирование?

68. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

69. Какими элементами характеризуется система?

70. Как осуществляется текущий контроль в организации?

**ОПК-5 - способен обеспечивать обоснование, разработку и внедрение экономической стратегии предприятия, приоритетных направлений его деятельности и уметь оценивать эффективность управленческих решений**

### *Задания закрытого типа*

<b>1</b>	<b>Фаза завершения</b>
	<b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	Подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали
2	Каким образом будет делать
3	Алгоритм работы
4	Материализация идей
<b>2</b>	<b>Основные выгоды, которые несет управление по целям</b>
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
<b>3</b>	<b>МВО представляет собой цикл управления</b>
1	Анализ - планирование
2	Анализ – планирование- реализация – контроль и оценка
3	Анализ - реализация
4	Анализ – реализация - оценка
<b>4</b>	<b>К условно постоянным расходам относятся</b>
1	Амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, расходы на страховые взносы
2	Амортизационные отчисления
3	Расходы на страховые взносы
4	Амортизационные отчисления и расходы на страховые взносы
<b>5</b>	<b>Условно – переменные расходы</b>
1	Расходы на воду
2	Расходы на транспортные услуги
3	Расходы на электроэнергию
4	Все вышеперечисленное
<b>6</b>	<b>Руководство предприятием направлено на</b>
1	Обеспечение адаптивности организации
2	Обеспечение работы организации
3	Обеспечение адаптивности организации к изменяющимся экономическим условиям
4	Обеспечение продаж организации
<b>7</b>	<b>Что означает управление риском предприятия</b>
1	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам определения ситуации
2	Системное применение политики по отношению к подчиненным
3	Комбинирования целей
4	Системное применение процедур, политики, методов управления к задачам

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 61 из 25

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

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задача 1.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 62 из 25

### Задача 1

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

### Задача 2

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе. Какое решение будет правильным?

### 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: Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных являются главными?

### Задание 5.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе. Какие управленческие решения из существующих, будут верными?

### Задание 6

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

### Задание 7.

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

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

### Задание 8.

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

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

Задание 9.

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

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

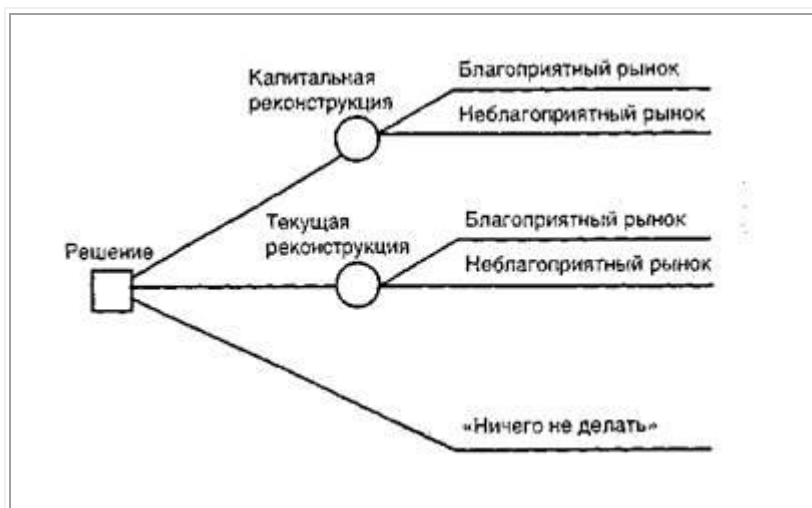
Задание 10.

Предприниматель в поставленной задаче 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 консультант по маркетингу назначил цену \$5000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятные. Постройте дерево решений задачи, 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:



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 64 из 25

#### 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. 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. 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. 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 обязательен, 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, поэтому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

В чем заключается проблема?



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 65 из 25</i>

#### 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. Какой вывод вы сделали?

#### 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.

1. 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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 66 из 25

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 коммерческой 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?

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ          ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС <hr/>
		Лист 67 из 25

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.

Какие цели нужно поставить перед директором предприятия, чтобы решить данную проблему?

Задание 32

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 68 из 25</i>

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 фирмы 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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		<i>Лист 69 из 25</i>

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим тракторы, 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<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

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

#### 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 деятельности предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

#### Задание 38

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 70 из 25

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

Менеджер 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?

29. К какой концепции относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

30. К какой концепции относится данное определение: матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса?

31. Что является высшем уровнем стратегического менеджмента?

32. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента.

33. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

34. Что является наиболее эффективной стратегией при ценовой конкуренции?

35. на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

36. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

37. Что является основным недостатком стратегического планирования?

38. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

39. Пример ключевой цели организации сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

40. Как называется принцип, нацеленный на выполнение работы, большей по объёму и

лучшей по качеству, при одних и тех же условиях?

#### 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 сервиса в гостиничном деле при принятии управленческих решений.

#### Тематика занятий семинарского типа

Тематика занятий семинарского типа соответствует рабочей программе дисциплины.

##### Занятие семинарского типа 1.

Вид занятия: семинар-диспут, презентация группового творческого проекта, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик

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 сервисной организации;
- заслушивание и обсуждения докладов с презентациями, выполненными в рамках самостоятельной работы студента;
- выдача задания на самостоятельную работу по выявлению аналоговых кейс-практик сервисных организаций ЖКК.

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 сервисных организациях ЖКК.

Тип управления	Методы	Средства	Пример использования (аналоговые кейс-практики)
Управление по целям			

Управление по результатам			
Управление на базе потребностей и интересов			
Управление на базе активизации деятельности персонала			
***			
Управление на базе современных технических средств			

### Занятие семинарского типа 2.

Вид занятия: 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 сервисных организаций ЖКК для отработки стратегии личностного и профессионального развития в условиях деловой игры;
- выдача задания на составление личной карты профессионального роста и личностного развития на стратегическую перспективу 5 лет.

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

Практические навыки:

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

Контрольные задания:

Разработайте постановочный сценарий по системе признаков, описывающих ту или иную профессию в сфере гостиничных услуг, а также включающий в себя перечень норм и требований, предъявляемых к этой профессией или специальностью к работнику (кандидату).

### Занятие семинарского типа 3.

Вид занятия: деловая игра

Тема: WOW менеджмент

План занятия

- построение имитационных условий функционирования средства размещения, разработка потребительской характеристики спектра предоставляемых сервисных услуг ЖКХ;
- проведение деловой игры «Создание WOW эффекта для сервисного продукта». 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.



	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 73 из 25

Цель занятия: развитие навыков по проектированию WOW продуктов в гостиничной индустрии.

Практические навыки:

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды и контактной зоны;
- планирование, анализа и оценки результатов деятельности сервисных организаций;
- проведение комплексных исследований сферы ЖКК с использованием современных научных методов.
- разработка концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) сервисных организаций ЖКК 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) сервисных организаций ЖКК.

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

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

Какие методы их интерпретации при разработке и реализации услуг (комплексов услуг) сервисных организаций ЖКК Вами применялись?

Как следует оценки качества и результативности своего труда и труда персонала сервисных организации ЖКК, в том числе при формировании клиентурных отношений и работе с потребителем в контактной зоне?

#### **Занятие семинарского типа 4.**


Вид занятия: деловая игра, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик

Тема: Сервисный менеджмент

План занятия

- обсуждение основных постулатов сервисного менеджмента и их значения для деятельности сервисных организаций ЖКК 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 сервисных организаций. 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 организации сервисной, предпринимательской деятельности, формированию клиентурных отношений, проектированию контактной зоны

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ <b>«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</b>	СМК РГУТИС _____
		Лист 74 из 25

для работы с потребителем, моделированию и оптимизации процесса сервиса, соответствующего запросам потребителя.

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 сервисных организаций;
- оценки качества и результативности труда персонала сервисной организации;
- формирования клиентурных отношений;
- проведение комплексных исследований сферы ЖКК с использованием современных научных методов.

Контрольные задания:

-приведите примеры и осуществите их аналитический обзор по формированию клиентурных отношений в сфере ЖКК. В том числе с учетом социальных, этнических, профессиональных и культурных различий.

#### **Занятие семинарского типа 5.**

Вид занятия: Разбор конкретной ситуации, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик.

Тема: Проектирование в управлении

План занятия

- разбор конкретной ситуации по вопросам разработки проектных решений в деятельности предприятия ЖКК и оценке стратегической и оперативной деятельности его коллектива (в том числе в нестандартных ситуациях);
- выдача задания на самостоятельную работу по обработке данных, выявлению лучших кейс-практик в сфере формирования клиентурных отношений, моделирования и оптимизации процесса сервиса, разработки стратегии развития предприятий ЖКК;
- построение имитационных условий для формирования и реализации программ стратегического развития предприятий ЖКК;
- роль государственного, регионального и муниципального управления при программировании регионального развития ЖКК;
- программно-целевое управление при решении современных организационных и производственных проблем функционирования сервисных организаций ЖКК.
- тестирование;
- устный опрос с выделением кейс-практик.

Цель занятия: закрепить навыки разработки и реализации стратегии поведения экономических агентов сервисного профиля с учетом общих конъюнктурных показателей в ЖКК; развитие навыков применения методов моделирования и оптимизации процесса сервиса, соответствующего запросам потребителя, выявления современных организационных и производственных проблем функционирования сервисных организаций ЖКК, обоснования и выбора ресурсов и технологических средств для реализации процессов сервиса в ЖКК.

Практические навыки:

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 75 из 25

- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление навыков проектирования;
- планирования, анализа и оценки результатов сервисных организаций;
- принятия стратегические и тактические решения в сфере ЖКК;
- закрепление теоретического материала по дисциплине;
- отработка навыков индивидуальной работы и работы в команде;
- формирование и закрепление умений по подготовке концептуальных решений и стратегий поведения на рынке предприятий, в том числе в нестандартных ситуациях;
- проведение комплексных исследований с использованием современных научных методов сферы ЖКК с целью выявления современных организационных и производственных проблем.

Контрольные задания:

Определите методы проектного управления и обоснуйте выбор ресурсов и технических средств для решения выбранной Вами проблемы в сфере ЖКК.

Определить круг проблем, эффективность решения которых повышается при использовании программного метода управления (с указанием уровня управления).

Подготовить обзор кейс-практик (1 отечественной и 1 зарубежной) по применению программного метода управления в ЖКК.

#### **Занятие семинарского типа 6.**

Вид занятия: Коллоквиум по презентациям и взаимная оценка результатов индивидуальных и групповых проектов, тестирование, устный опрос с подбором аналоговых кейс-практик

Тема занятия: Сценариотехника в управлении:

- обзор передовых международных и отечественных практик маркетингового управления в сервисных организациях;
- построение программ потребительской лояльности, с учетом социальных, этнических, профессиональных и культурных различий;
- приемы геймификации при работе с клиентами сервисных организаций ЖКК;
- устный опрос с выделением кейс-практик.
- построение имитационных условий для формирования и реализации программ стратегического развития предприятий ЖКК;
- роль государственного, регионального и муниципального управления при программировании регионального развития ЖКК;
- программно-целевое управление при решении современных организационных и производственных проблем функционирования сервисных организаций ЖКК;
- презентация и защита результатов индивидуальных и групповых проектов;
- проведение тестирования.

Цель занятия: развитие навыков по поиску тактических и стратегических решений в конкретных ситуациях в сфере ЖКК, при помощи инструментов сценариотехники и маркетингового управления.

Практические навыки:

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

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 76 из 25

- формирование и закрепление навыков проектирования сервисной среды, точек контактов с потребителями, потребительской лояльности;
- планирование, анализ и оценка результатов сервисных организаций ЖКК, отдельных структурных подразделений;
- проведение комплексных исследований сферы ЖКК.
- разработка концептуальных решений и стратегий развития предприятий ЖКК, в том числе в нестандартных ситуациях, на основе результатов собственных аналитических исследований.
- развитие навыков самопрезентации, формирования стратегии личной эффективности, в том числе руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;
- разработки стратегий развития предприятий ЖКК;
- закрепление навыков руководить коллективом.

Контрольные задания:

Подготовить презентацию кейс-практики маркетингового управления с указанием целей, задач и результатов ее применения.

Составьте дорожную карту подготовки концептуальных решений и стратегий поведения (и/или развития) на рынке услуг ЖКК с учетом возникновения нестандартных ситуаций, 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 методы моделирования процесса сервиса, а также подходы к обоснованию и выбору ресурсов и технических средств для реализации процессов сервиса в ЖКК 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. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / Ильина О. Н. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-16-101439-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=435915>
2. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography\_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=438139>
3. Щёлоков Д. В. Социальное управление 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>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 77 из 25

4. Управление персоналом в России: вызовы 21 века: монография/НИЦ ИНФРА - М Глухова А.В. – М 2022 <https://znanium.com/catalog/document?>
5. НИР. Экономика фирмы: журнал/ НИЦ -ИНФРА -М Ветрова А.Ю 2021 <https://znanium.com/catalog/document?>
6. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: журнал/Карпеева В.Ю. 2019 <https://znanium.com/catalog/document?>
7. Разработка и реализация проектов в органах публичного управления учебное пособие/ Издательство Уральского университета Боронина Л.Н. 2021 <https://znanium.com/catalog/document>

## 8.2. Дополнительная литература

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>
2. 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>
3. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: НИЦ ИНФРА - М 2022 <https://znanium.com/catalog/wide-search?>
4. 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>
5. Социальное управление институциональными изменениями в Российском обществе: социологический анализ трансформационных процессов монография / Д.В. Щёлоков. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 167 с. — (Научная мысль). — DOI <https://znanium.ru/catalog/document?id=393764>

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

1. Электронная библиотечная система [https://knorus.ru/kupit/bibliotekam/book\\_ru/](https://knorus.ru/kupit/bibliotekam/book_ru/)
2. Электронная библиотечная система <http://znanium.com>
3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»  
Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191122092928/http://window.edu.ru/>

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
1. База данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики  
<https://web.archive.org/web/20191216142456/https://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi>
3. База социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения <https://bd.wciom.ru/>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 78 из 25

4. Справочно-правовая система Консультант + <http://www.consultant.ru>
5. Фонд развития территорий. Режим доступа: <https://фрт.рф>
6. ЖКХ-Сервис. Информационный портал по ЖКХ (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://zhkh-service.ru/>
7. Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ) . Режим доступа: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/main>

## 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.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС _____
		Лист 79 из 25

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

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

Самостоятельная работа обучающихся.

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

проблематике.

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

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

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое

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

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

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" Доска помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель, компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» Интерактивная доска