

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Кировский филиал

УТВЕРЖДЕНО

Директор Кировского филиала
РАНХиГС

Е.С. Симбирских

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Менеджмент организации

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.11.01 Менеджмент в отраслях и сферах деятельности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
(код и наименование направления подготовки)

Очная, очно-заочная
(форма (ы) обучения)

Год набора – 2025

Киров, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3	Содержание и структура дисциплины	6
4	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
6	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	36
	6.1. Основная литература	36
	6.2. Дополнительная литература	36
	6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	36
	6.4. Нормативные правовые документы	36
	6.5. Интернет-ресурсы	37
	6.6. Иные источники	38
7	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	39

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.11.01 «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПКс-2.3 (очная)	Владение знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации
		ПКс-2.4 (очно-заочная)	Владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях
ПКс-8	способен оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	ПКс-8.3 (очная)	Владение навыками оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в отраслях и сферах деятельности, выявлять новые рыночные возможности при разработке маркетинговой политики организации, формировании новых бизнес-моделей
		ПКс-8.4 (очно-заочная)	Владение навыками выявлять новые рыночные

			возможности и формировать новые бизнес-модели организации, в том числе при реализации предпринимательской деятельности на зарубежных рынках
--	--	--	---

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства (код А/01.6); тактическое управление процессами организации производства (А/02.6)	ПКс-2.3 (очная) ПКс-2.4 (очно-заочная) ПКс-8.3 (очная) ПКс-8.4 (очно-заочная)	на уровне знаний: современных методов самоорганизации и саморазвития; сущность и принципы спортивного менеджмента; содержание спортивного менеджмента; иерархическую структуру управления физической культурой и спортом в России; модели управления строительным предприятием; понятие структуры управления гостиничным предприятием.
		на уровне умений: планировать и прогнозировать развитие физической культуры и спорта на местном, региональном и федеральном уровнях; планировать и прогнозировать развитие гостиничного и туристского бизнеса; принимать управленческие решения; работать с финансово-хозяйственной документацией;
		на уровне навыков: овладение современными методами управления; овладение технологией управленческого труда; овладение технологией подготовки и принятия управленческих решений, а также организации их выполнения.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 акад. ч. / 135 астр. ч.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 66 часов (49,5 астр. ч.) (лекционных занятий 32 ч.(24 астр. ч.), практических занятий 32 ч.(24 астр. ч.), консультаций 2 ч.(1,5 астр. ч.)) по очной форме обучения, 26 часов (лекционных занятий 8 ч., практических занятий 16 ч., консультаций 2 ч.(1,5 астр. ч.)) по очно-заочной форме обучения. На самостоятельную работу обучающихся выделяется 78 (58,5 астр. ч.) и 118 часов (88,5 астр. ч.) по очной и очно- заочной форме соответственно.

Формой промежуточной аттестации является экзамен (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.11.01 «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» изучается в 6 семестре очной формы обучения, на 5 курсе очно-заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки в области теории управления.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.09 «Теория организации» (5 семестр);

Б1.О.19 «Основы финансового менеджмента» (5 семестр).

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.О.20 «Управление проектами» (6 семестр).

Освоение дисциплины «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» является необходимой базой и рассматривается как предшествующее для изучения дисциплин:

Б1.В.ДВ.07.01 «Управление изменениями» (7 семестр);

Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» (8 семестр).

На очно-заочной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.В.ДВ.06.01 «Менеджмент в международных бизнес-организациях» (8 семестр).

Дисциплина «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» реализуется параллельно с изучением:

Б1.В.ДВ.10.01 «Реинжиниринг бизнес-процессов» (9 семестр).

Формой промежуточной аттестации является экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины(модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ДОТ	ЛР/ЛОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Современные тенденции в менеджменте образования	36	8	-	8		20	О
Тема 2	Менеджмент в строительстве: общие положения, инструментарий,	36	8	-	8	-	20	О

	методология							
Тема 3	Менеджмент в гостиничном бизнесе	36	8	-	8	-	20	О, ДЗ
Тема 4	Менеджмент в спортивной индустрии	34	8	-	8	-	18	О, Э, К
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						Экз
Всего:		180	32		32		78	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Современные тенденции в менеджменте образования	43	2		4		30	О
Тема 2	Менеджмент в строительстве: общие положения, инструментарий, методология	43	2		4		30	О
Тема 3	Менеджмент в гостиничном бизнесе	42	2		4		30	О, ДЗ
Тема 4	Менеджмент в спортивной индустрии	43	2		4		28	О, Э, К
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9						Экз
Всего:		180	8		16		118	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятия семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Примечание:

* – *формы заданий текущего контроля успеваемости: (контрольные работы (К), коллоквиум (Кол).*

** - *форма промежуточной аттестации: экзамен (Экз).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Современные тенденции в менеджменте образования

Перспективные направления в развитии образовательных систем и государственной политики в области образования. Сущность, основные задачи и методы осуществления управленческой деятельности. Основные принципы построения эффективной системы управления образовательными системами муниципального и регионального уровней.

Методы оценивания качества организации управления образованием и определения направлений совершенствования организационных структур. Методы оценивания результативности аттестации образовательных учреждений и педагогических кадров. Методы прогнозирования развития потребностей в области дошкольного, основного (в т.ч. начального) и дополнительного образования учащихся, а также профессионального образования всех уровней (в т.ч. и дополнительного) в регионе и муниципальном округе. Методы прогнозирования и оценивания последствий решений по развитию муниципальных и региональных образовательных систем и систем управления ими. Методы анализа внутренних резервов образовательных систем. Методы прогнозирования и оценивания изменений внешних условий для организации деятельности муниципальных и региональных образовательных систем. Методы маркетинговых исследований в сфере образования. Критерии оценки качества оперативного, тактического и стратегического планирования, функционирования и развития образовательных систем муниципального и регионального уровней. Принципы и методы разработки планов деятельности. Прогнозирование и учет позитивных и негативных тенденций в развитии образовательных систем. Методы управления образовательными учреждениями. Содержание и эффективные методы государственного контроля за результатами деятельности образовательных учреждений.

Тема 2. Менеджмент в строительстве: общие положения, инструментарий, методология

Понятие количественного, системного, ситуационного подходов в управлении. Уровни управления в строительстве. Структура системы управления. Организационные структуры управления строительным предприятием. Состав и взаимодействие участников строительного процесса. Техничко-экономические особенности строительства. Модели управления строительным предприятием.

Тема 3. Менеджмент в гостиничном и туристском бизнесе

Внешняя и внутренняя среда туристского предприятия. Факторы макросреды для предприятий туризма и гостеприимства. Система целей организации: общие и специфические цели, миссия предприятия туристского комплекса. Дерево целей организации туристского комплекса. Организация управления туристским комплексом.

Организационная структура гостиничного предприятия. Понятие структуры управления гостиничным предприятием. Элементы структуры управления: звенья, уровни, горизонтальные и вертикальные связи. Виды организационных структур управления гостиничным предприятием. Основные этапы проектирования организационной структуры гостиничного предприятия. Понятие, значение и классификация коммуникаций на гостиничных предприятиях. Функции коммуникаций. Вертикальное и горизонтальное разделение труда. Формальные и неформальные связи. Понятие власти и ее основы.

Лидерство. Формы воздействия руководителей на подчиненных. Понятие стиля управления и факторы, на него влияющие. Классификация стилей руководства.

Тема 4. Менеджмент в спортивной индустрии

Понятие физкультурно-спортивной организации и ее признаки. Целевое назначение организации – предоставление физкультурно-спортивных услуг. Понятие и значение научной классификации для спортивного менеджмента. Основания классификации современных физкультурных и спортивных организаций. Виды физкультурно-спортивных организаций, выделяемые по различным основаниям: по признаку собственности; по функционально-целевому назначению; по иерархическим уровням управления; по внутреннему строению. Наиболее распространенные организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1 В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.11.01 «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся (возможно с использованием ДОТ):

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма	
Тема 1. Современные тенденции в менеджменте образования	Опрос
Тема 2. Менеджмент в строительстве: общие положения, инструментарий, методология	Опрос
Тема 3. Менеджмент в гостиничном и туристском бизнесе	Опрос, домашнее задание
Тема 4. Менеджмент в спортивной индустрии	Опрос, эссе, кейс
Очно-заочная форма	
Тема 1. Современные тенденции в менеджменте образования	Опрос
Тема 2. Менеджмент в строительстве: общие положения, инструментарий, методология	Опрос
Тема 3. Менеджмент в гостиничном и туристском бизнесе	Опрос, домашнее задание
Тема 4. Менеджмент в спортивной индустрии	Опрос, эссе, кейс

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каковы перспективные направления в развитии образовательных систем и государственной политики в области образования?
2. Каковы основные принципы построения эффективной системы управления образовательными системами муниципального и регионального уровней?
3. Назовите методы оценивания качества организации управления образованием и определения направлений совершенствования организационных структур.

4. Каковы критерии оценки качества оперативного, тактического и стратегического планирования, функционирования и развития образовательных систем муниципального и регионального уровней?

Типовые оценочные материалы по теме 2

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каковы уровни управления в строительстве?
2. Назовите организационные структуры управления строительным предприятием.
3. Каков состав и взаимодействие участников строительного процесса?
4. Охарактеризуйте модели управления строительным предприятием.

Типовые оценочные материалы по теме 3

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Какова внешняя и внутренняя среда туристского предприятия?
2. Назовите факторы макросреды для предприятий туризма и гостеприимства.
3. Какова система целей организации: общие и специфические цели, миссия предприятия туристского комплекса?
4. Опишите организацию управления туристским комплексом.
5. Какова организационная структура гостиничного предприятия?
6. Каковы основные этапы проектирования организационной структуры гостиничного предприятия?

Средство оценивания - домашнее задание.

Примерный вариант домашнего задания

1. В чем выражается зависимость организационной культуры от вида деятельности, размера, этапа жизненного цикла предприятия, формы собственности и управления и других факторов?
2. Каковы особенности организационной культуры российских предприятий индустрии гостеприимства?
3. Опишите основные современные требования к работникам и менеджерам предприятий индустрии гостеприимства. Перечислите, качества, необходимые для успешной работы в отрасли.
4. Согласны ли вы с мнением Друкера о самоменеджменте, особенностях умственного труда и повышении его производительности? Почему?

Типовые оценочные средства по теме 4

Средство оценивания - устный ответ (опрос) по теме дисциплины.

Вопросы для опроса:

1. Каковы признаки физкультурно-спортивной организации?
2. Понятие и значение научной классификации для спортивного менеджмента.
3. Дайте классификацию современных физкультурных и спортивных организаций.
4. Назовите виды физкультурно-спортивных организаций, выделяемые по различным основаниям: по признаку собственности; по функционально-целевому назначению; по иерархическим уровням управления; по внутреннему строению.
5. Каковы наиболее распространенные организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций?

Средство оценивания - эссе.

Примерная тема эссе

1. Выработка управленческого решения по физической культуре и спорту.
2. Государственная политика России в области физической культуры и спорта.
3. Деловой портрет спортивного менеджера.

Средство оценивания - кейс.

Примерные варианты кейса

1. Принятие оперативных управленческих решений

Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует специальным спортивным питанием. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей питания для спортсменов. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам в данной ситуации следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание: Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию. Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

2. Организация и внешнее окружение

Ваша физкультурно-спортивная организация работает уже 5 лет. За это время она завоевала авторитет среди спортсменов, среди людей, которые приходят в тренажерные залы, спортивные залы для укрепления собственного здоровья. Но клуб посещают в основном одни и те же люди, нет притока новых занимающихся. К тому же в городе и районе постоянно открываются новые тренажерные залы, фитнес-залы, предлагаются услуги по похудению для женщин, новые виды занятий для детей и т.п. Это начинает сказываться на прибыли Вашей организации, поэтому директор решает изучить ситуацию с внешним окружением и положением клуба на рынке спортивных услуг.

Задание: проведите комплексный анализ положения Вашей организации на рынке физкультурно-спортивных услуг, изучив

- а) внешнюю среду косвенного воздействия,
 - б) внешнюю среду прямого воздействия,
 - в) внутреннюю среду организации на предмет оказания новых услуг;
 - г) все физкультурно-спортивные услуги, которые предлагаются конкурентами,
- чтобы понять, какие новые услуги может предложить Ваша организация.

3. Руководитель организации

А) Вы пришли работать во вновь созданный спортивный клуб «Олимпиец». Данный клуб работает только первый месяц, имеет прекрасное здание, большие по размеру помещения, раздевалки, душевые для занимающихся. В клуб принят штат сотрудников, молодых и перспективных, но пока нет точных должностных инструкций для работников, что несколько тормозит работу клуба, так как сотрудники не могут понять, кто за что должен отвечать.

Задание: напишите должностные инструкции для а) директора клуба; б) тренеров-преподавателей, работающих с детьми и работающих с взрослыми; в) заместителей директора клуба по разным направлениям; г) методистов по спортивной работе, по научно-методической работе.

Б) Вы - руководитель. В рабочее время Вы идете по коридору и видите группу ваших работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через 10—20 минут, Вы наблюдаете ту же картину. Как лучше поступить в этом случае?

В) Вы - руководитель. В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите:

...

Г) Вы - руководитель. Один из подчиненных на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия. Из-за этого уходит зря масса времени. Что вам делать? Какие способы воздействия на этого подчиненного вы можете предложить?

Д) Вы - руководитель. В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Оценочные шкалы форм текущего контроля успеваемости

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)	Перечень компетенций	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5	«5»	ПКс-2.3 (очная) ПКс-2.4 (очно-заочная) ПКс-8.3 (очная) ПКс-8.4 (очно-заочная)	<input type="checkbox"/> полно раскрыто содержание материала; <input type="checkbox"/> материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; <input type="checkbox"/> продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; <input type="checkbox"/> точно используется терминология; <input type="checkbox"/> показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; <input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; <input type="checkbox"/> ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; <input type="checkbox"/> продемонстрирована способность творчески применять знание теории к	<input type="checkbox"/> Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, <input type="checkbox"/> знание основной и дополнительной литературы; <input type="checkbox"/> последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; <input type="checkbox"/> уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; <input type="checkbox"/> демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении

			<p>решению профессиональных задач;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию</p>	<p>и использовании программного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
3-4	«4»	<p>ПКс-2.3 (очная)</p> <p>ПКс-2.4 (очно-заочная)</p> <p>ПКс-8.3 (очная)</p> <p>ПКс-8.4 (очно-заочная)</p>	<p><input type="checkbox"/> вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы.</p> <p><input type="checkbox"/> ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> а в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</p> <p><input type="checkbox"/> б допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</p> <p><input type="checkbox"/> в допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает полное знание</p> <p><input type="checkbox"/> программного материала, основной и</p> <p><input type="checkbox"/> дополнительной литературы;</p> <p><input type="checkbox"/> дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</p> <p><input type="checkbox"/> правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
1-2	«3»	<p>ПКс-2.3 (очная)</p> <p>ПКс-2.4 (очно-заочная)</p> <p>ПКс-8.3 (очная)</p> <p>ПКс-8.4 (очно-заочная)</p>	<p><input type="checkbox"/> неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p><input type="checkbox"/> усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p><input type="checkbox"/> имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся показывает знание основного</p> <p><input type="checkbox"/> материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p><input type="checkbox"/> при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в</p>

			<p>нескольких наводящих вопросов;</p> <p><input type="checkbox"/> при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p><input type="checkbox"/> продемонстрировано усвоение основной литературы</p>	<p>последовательности их изложения;</p> <p><input type="checkbox"/> в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
0	«2»	ПКс-2.3 (очная) ПКс-2.4 (очно-заочная) ПКс-8.3 (очная) ПКс-8.4 (очно-заочная)	<p><input type="checkbox"/> раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p><input type="checkbox"/> допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов.</p> <p><input type="checkbox"/> сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p><input type="checkbox"/> обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p><input type="checkbox"/> способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p><input type="checkbox"/> подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: эссе

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Текст эссе по содержательному критерию полностью соответствует теме. Тема раскрыта исчерпывающе; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению. Позиция автора представлена в полной мере. Языковое оформление монолога полностью соответствует научному стилю и нормам речи.	5	5 «отлично»
Текст эссе по содержательному критерию соответствует теме. Тема раскрыта не достаточно полно, содержание логичное по структуре, последовательное по изложению.	3-4	4 «хорошо»

Позиция автора представлена не в полной мере. Языковое оформление монолога соответствует научному стилю и нормам речи.		
Текст эссе в целом соответствует теме, однако присутствует неполнота изложения. Тема раскрыта в основном. Позиция автора представлена недостаточно определенно. Структура монолога, его изложение последовательное.	1-2	3 «удовлетворительно»
Тема эссе не раскрыта (раскрыта частично). Присутствует неполнота и неточность изложения. Фиксируется нарушение требований научного стиля речи, имеются другие типы речевых ошибок.	0	2 «неудовлетворительно»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при использовании оценочного средства: решения кейса

Параметр	Оценка в баллах (в соответствии с БРС)	Оценка (по 5-балльной шкале)
Обучающийся эффективно исследует ситуацию, применяя теоретические знания к решению практических задач; способен определить свою роль в решении кейса и роль других с учетом личностных, социальных и профессиональных интересов; разбирается в поставленной проблеме, предлагает возможные варианты решения, может выбрать лучшее из них.	5	5 «отлично»
Обучающийся исследует ситуацию. Применяет теоретические знания к решению практических задач, допуская незначительные ошибки; разбирается в сути проблемы, обсуждает возможные варианты решения, участвует в выработке наилучшего из них.	3-4	4 «хорошо»
Обучающийся имеет слабое представление о решении рассматриваемого кейса, его этапах и связанных с ним понятий; посредственно участвует в обсуждении возможных вариантов его решения.	1-2	3 «удовлетворительно»
Обучающийся не способен дать решение кейса; не может обосновать сформулированные цель и задачи; не участвует в обсуждении его решения.	0	2 «неудовлетворительно»

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации

5.1. При проведении промежуточной аттестации для выявления освоения компетенций на соответствующих этапах их формирования проводится экзамен в письменной форме по билетам, включающим в себя теоретико-практическое задание в форме тестового задания.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный /ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.3 (очная) владение знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации	владеет знаниями инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации	продемонстрированы знания инструментов менеджмента и маркетинга в отраслях и сферах деятельности при выделении конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществлении стратегии организации
ПКс-2.4 (очно-заочная) владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях	владеет навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях	продемонстрировано владение навыками применения инструментов управления изменениями, знаниями в организации, стратегического анализа при формировании конкурентных преимуществ организации, разработке и осуществления стратегии организации, в том числе в организациях, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, в международных бизнес-организациях
ПКс-8.3 (очная) владение навыками оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в отраслях и сферах деятельности, выявлять новые рыночные возможности при	владеет навыками оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в отраслях и сферах деятельности, выявлять новые рыночные возможности	продемонстрировано владение навыками оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в отраслях и сферах деятельности, выявлять новые рыночные возможности при разработке маркетинговой политики организации,

разработке маркетинговой политики организации, формировании новых бизнес-моделей	при разработке маркетинговой политики организации, формировании новых бизнес-моделей	формировании новых бизнес-моделей
ПКс-8.4 (очно-заочная) владение навыками выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели организации, в том числе при реализации предпринимательской деятельности на зарубежных рынках	владеет навыками выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели организации, в том числе при реализации предпринимательской деятельности на зарубежных рынках	продемонстрировано владение навыками выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели организации, в том числе при реализации предпринимательской деятельности на зарубежных рынках

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Цели и основные функции менеджмента в индустрии гостеприимства.
2. Теоретические подходы и их применение в практической деятельности по управлению турпредприятием.
3. Субъекты управления и регулирования туристской деятельности и формы их управленческой и регулирующей деятельности.
4. Роль высших федеральных и региональных государственных органов власти, органов государственного управления отраслью, международных организаций (МОТ и др.) в управлении туристской индустрией.
5. Классификация и содержание менеджмента по направлениям деятельности (производственный, финансовый менеджмент и др.).
6. Кадровый менеджмент на предприятиях индустрии гостеприимства.
7. Стратегический менеджмент на предприятиях индустрии гостеприимства.
8. Мотивационный менеджмент на предприятиях индустрии гостеприимства.
9. Методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические) и их использование в практике управления туристскими предприятиями.
10. Необходимость, роль, формы использования международного опыта в туризме.
11. Взаимодействие между человеком, организацией и обществом, современные тенденции и особенности в индустрии туризма.
12. Уровни управления организациями в сфере туризма. Факторы, определяющие соотношение централизации и децентрализации в управлении.
13. Организационные полномочия, основные подходы к их определению.
14. Требования к должностным инструкциям работников туристских предприятий.
15. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
16. Функции управления, их взаимосвязь.
17. Механизмы управления: средства и методы управления.
18. Классические принципы управления.
19. Понятие количественного, системного, ситуационного подходов в управлении.
20. Состав и взаимодействие участников строительного процесса.
21. Техничко-экономические особенности строительства.
22. Модели управления строительным предприятием.

23. Технические, технологические, кадровые, оргструктурные, информационные, финансовые.
24. ресурсы строительного предприятия.
25. Имидж, репутация, торговая марка как ресурсы.
26. Роль отдельных ресурсов в успешной деятельности строительной фирмы.
27. Современные тенденции в менеджменте образования.
28. Перспективные направления в развитии образовательных систем и государственной политики в области образования.
29. Сущность, основные задачи и методы осуществления управленческой деятельности.
30. Основные принципы построения эффективной системы управления образовательными системами муниципального и регионального уровней.
31. Методы системного анализа, методы анализа и оценки внешней среды, влияющей на функционирование и развитие образования.
32. Методы инновационной деятельности в сфере образования.
33. Методы системного анализа показателей, характеризующих качество образования в регионе и муниципальном округе.
34. Методы социологических исследований в образовании.
35. Методы психолого-педагогической диагностики, проектирования, реализации, оценивания и коррекции состояния образовательных систем муниципального и регионального уровней с учетом различных социокультурных условий.
36. Методы разработки и экспертизы инновационных проектов, образовательных концепций, программ развития, рекомендаций, положений по вопросам образовательной и управленческой деятельности в образовательных учреждениях, а также на муниципальном и региональном уровнях.
37. Информационные технологии, применяемые в управлении образовательными системами.
38. Методы оценивания качества организации управления образованием и определения направлений совершенствования организационных структур.
39. Методы оценивания результативности аттестации образовательных учреждений и педагогических кадров.
40. Современные тенденции в менеджменте образования.
41. Государственная правовая политика в сфере физической культуры и спорта, спортивного менеджмента.
42. Правовая база экономики спорта и спортивного менеджмента в современных условиях.
43. Бюджетное финансирование спорта (государственное, региональное, муниципальное).
44. Внебюджетное финансирование спорта . Спонсорский контракт.
45. Налогообложение спортивной организации.
46. Способы управления спортом. Роль государства в управлении спортом и физической культурой.
47. Менеджер спортивной организации, менеджер профессионального спортивного клуба.
48. Роль спортивного менеджера в разрешении конфликтов в спортивной организации.
49. Ответственность спортивного менеджера. Спортивный и финансовый результат спортивной организации.
50. Роль спортивного менеджера клуба во взаимоотношениях со спортивной федерацией, лигой. Заявка спортсменов на соревнования.
51. Реклама в деятельности спортивной организации. Доходы от рекламы.
52. Финансы спортивной организации. Кредитование спортивной организации и доходы от использования объектов интеллектуальной собственности в спорте.
53. Спортивное сооружение. Классификация и паспортизация спортивных сооружений.
54. Трудовой договор спортивного менеджера.

55. Оценка эффективности использования спортивного сооружения.
56. Зарубежный опыт анализа финансово-экономической деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов.
57. Проверка деятельности физкультурно-спортивной организации.

Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену

Вариант 1

1. Спортивный менеджмент – это:

- ก) теория и практика эффективного управления физкультурно-спортивными организациями в рыночных условиях
ข) теория и практика эффективной деятельности по воспитанию спортсменов
ค) теория и практика эффективного описания физкультурно-спортивных организаций

2. К основным принципам менеджмента в физкультуре и спорте относятся

- ก) демократического централизма, научности, плановости, иерархичности, экономичности и эффективности, ответственности
ข) иерархичности, принятия решений, организованности, стимулирования
ค) ответственности, демократичности, экономичности, плановости, эффективности, контроля

3. Физкультурно-спортивная организация как юридическое лицо имеет учредительные документы

- ก) учредительный договор и устав
ข) учредительный договор и паспорт
ค) устав и учредительную карточку

4. Физкультурно-спортивные организации могут быть образованы в форме

- ก) коммерческой организации
ข) некоммерческой организации
ค) учредительно-воспитательной организации
ง) кооперативно-государственной организации
จ) кооперативно-функциональной организации
ฉ) функционально-целевой организации
ช) государственно-коммерческой организации
ฉ) государственно-некоммерческой организации

5. Физкультурно-спортивная организация как открытая система характеризуется

- ก) наличием взаимосвязи с внешней средой
ข) отсутствием влияния на внешнюю среду со стороны организации
ค) отсутствием влияния внешней среды на организацию

6. Преимуществом функциональной структуры управления является:

- ก) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
ข) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета
ค) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
ง) создание условий для децентрализации в структуре управления

7. Какое из утверждений соответствует авторитарному стилю руководства?

- ก) руководитель использует предоставленную ему власть, централизует полномочия и почти не дает свободы в принятии решений
ข) руководитель предполагает такие механизмы влияния, которые к потребности более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, самовыражении

สาม) руководитель стремится выполнять свои функции в условиях большей свободы действий подчиненных, влияя на них лишь в форме просьб

8. Что такое объект управления?

หนึ่ง) это коллектив работников предприятия, организации

สอง) это орган управления - аппарат управленческих работников и руководителей

9. Основными признаками управленческого решения являются:

หนึ่ง) наличие цели

สอง) возможность выбора из множества альтернатив

สาม) стабильная ситуация

สี่) необходимость волевого акта лица, принимающего решение

ห้า) отсутствие ролевых конфликтов в организации

10. Как осуществляется текущий контроль в организации?

หนึ่ง) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях

สอง) путем наблюдения за работой работников

สาม) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами

สี่) путем докладов на сборах и совещаниях

ห้า) вышестоящей структурой

11. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

หนึ่ง) специалисты

สอง) работники

สาม) руководители

สี่) отдельные руководители

ห้า) министерства

12. Контроль - это:

หนึ่ง) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации

สอง) вид человеческой деятельности

สาม) наблюдение за работой персонала организации

สี่) наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий

ห้า) постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия

13. Контроль должен быть:

หนึ่ง) объективным и гласным

สอง) гласным и действенным

สาม) объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным

สี่) эффективным

ห้า) текущим

14. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

หนึ่ง) полгода, месяц, декаду, неделю

สอง) по рабочим дням

สาม) 3-5 лет

สี่) 1 год

ห้า) 10 лет

15. Под планированием понимают:

- หนึ่ง) вид деятельности
- สอง) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- สาม) перспективу развития
- สี่) состояние организации
- ห้า) интеграцию видов деятельности

16. Организационное планирование осуществляется:

- หนึ่ง) только на высшем уровне управления
- สอง) на высшем и среднем уровнях управления
- สาม) на среднем уровне управления
- สี่) на всех уровнях управления
- ห้า) определение потребностей подчиненных

17. К средствам мотивации труда не относятся:

- หนึ่ง) вознаграждения
- สอง) проведение производственных совещаний
- สาม) повышение квалификации персонала
- สี่) обеспечение условий для самовыражения
- ห้า) объявление благодарности

18. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- หนึ่ง) до фактического начала выполнения работ
- สอง) после, выполнения запланированных работ
- สาม) в ходе проведения определенных работ
- สี่) тогда, когда удобно руководителю
- ห้า) после достижения поставленных целей

19. Когда осуществляется текущий контроль в организации?

- หนึ่ง) после выполнения определенных работ
- สอง) до фактического начала выполнения определенных работ
- สาม) в ходе проведения определенных работ
- สี่) тогда, когда удобно руководителю
- ห้า) тогда, когда удобно коллективу

20. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- หนึ่ง) достижение личных целей
- สอง) побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач
- สาม) исполнение принятых управленческих решений
- สี่) обеспечение бесспорного влияния на подчиненного
- ห้า) побуждение работников к деятельности

21. К основным составляющим элементам внутренней среды организации не относятся:

- หนึ่ง) потребители, конкуренты, законы
- สอง) цели, задачи
- สาม) персонал, технологии
- สี่) структура управления
- ห้า) потребители

22. Что следует понимать под миссией организации?

- หนึ่ง) основные задания организации
- สอง) основные функции организации
- สาม) основное направление деятельности
- สี่) четко выраженные причины существования
- ห้า) основные принципы организации

23. К внутренней среде относятся:

- หนึ่ง) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты
- สอง) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда
- สาม) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура
- สี่) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль
- ห้า) партнеры, персонал, социально-психологические условия

24. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

- หนึ่ง) основные закономерности управления
- สอง) основные связи, которые складываются в системе
- สาม) основные отношения, которые складываются в системе
- สี่) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе
- ห้า) обязательное наличие цели при управлении

25. Что является основой управления какой либо системы?

- หนึ่ง) принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования
- สอง) методы менеджмента
- สาม) функции менеджмента
- สี่) финансовые ресурсы
- ห้า) объект менеджмента

Ключ к тесту

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	B	A	AB	A	A	A	A	AB	B	B	A	B	A	B
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
Г	Г	Б	В	Б	Б	Г	В	Г	A					

Вариант 2

1. Производство – это вид операционной деятельности, направленной

- หนึ่ง) на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и её реализацию
- สอง) на сбыт готовой продукции
- สาม) на подготовку планов по выпуску продукции

2. Различают следующие виды операционной деятельности:

- หนึ่ง) обработка материалов, транспортировка, сервис
- สอง) производство, поставка, транспортировка, сервис
- สาม) поставка, транспортировка, сервис

3. Производственная система – это:

- หนึ่ง) искусственная система, созданная без участия человека для производства материальных благ.

สอง) обособившаяся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, неспособная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимой этой системой товаров и услуг

สาม) единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции

4. Вспомогательные цеха это

หนึ่ง) цеха, которые обеспечивают основные цехи необходимой продукцией (инструментальной, ремонтно-механический, электроремонтный)

สอง) складское, транспортное хозяйство, санитарно-технические и общезаводские устройства

สาม) заготовительные (литейный, кузнечный), обрабатывающие (термические, механические) и сборочные (узловой, общей сборки, испытательный)

5. Факторы, которые не определяют производственную структуру предприятия:

หนึ่ง) характер продукции

สอง) система сбыта предприятия

สาม) масштаб производства - специализация производства

สี่) уровень механизации и автоматизации производства

6. Предприятие работает в одну смену. Программа выпуска составляет 120 штук.

Чему равен такт?

หนึ่ง) 6 мин/шт.

สอง) 2 мин/шт.

สาม) 4 мин/шт.

7. Определить программу выпуска предприятия, работающего в 2 смены, если такт равен 6 мин/шт.

หนึ่ง) 200 шт.

สอง) 180 шт.

สาม) 160 шт.

8. Норма времени выполнения первой операции составляет 8 минут. Так составляет 7 минут/шт. Определить количество рабочих мест для первой операции (принятое).

หนึ่ง) 1

สอง) 2

สาม) 3

9. Определить коэффициент загрузки по операции, если расчетное количество рабочих мест 2,3.

หนึ่ง) 77%

สอง) 83%

สาม) 68%

10. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

หนึ่ง) школа научного управления

สอง) классическая школа или школа административного управления

สาม) школа человеческих отношений

สี่) школа науки о поведении

ห้า) школа науки управления или количественных методов

11. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

หนึ่ง) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов

สอง) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать

สาม) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти

สี่) потребность человека быть справедливо вознагражденным

ห้า) все потребности человека расположенные в определенной иерархии

12. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

หนึ่ง) теория нужд А. Маслоу

สอง) теория ожидания В. Врума

สาม) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда

สี่) теория существования, связи и роста К. Альдерфера

ห้า) теория двух факторов Ф. Гецберга

13. Конфликтная ситуация - это:

หนึ่ง) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями

สอง) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации

สาม) состояние переговоров в ходе конфликта

สี่) определение стадий конфликта

ห้า) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов

14. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

หนึ่ง) начало

สอง) развитие

สาม) кульминация

สี่) окончание

ห้า) послеконфликтный синдром как психологический опыт

15. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

หนึ่ง) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу

สอง) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие

สาม) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей

สี่) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность

ห้า) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия

16. Стил ь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

หนึ่ง) приспособление, уступчивость

สอง) уклонение

- สาม) противоборство, конкуренция
- สี่) сотрудничество
- ห้า) компромисс

17. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- หนึ่ง) школа научного управления
- สอง) классическая школа или школа административного управления
- สาม) школа человеческих отношений
- สี่) школа науки о поведении
- ห้า) школа науки управления или количественных методов

18. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- หนึ่ง) школа научного управления
- สอง) классическая школа или школа административного управления
- สาม) школа науки о поведении
- สี่) школа человеческих отношений
- ห้า) школа науки управления или количественных методов

19. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- หนึ่ง) школа научного управления
- สอง) классическая школа или школа административного управления
- สาม) школа человеческих отношений
- สี่) школа науки о поведении
- ห้า) школа науки управления или количественных методов

20. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- หนึ่ง) школа научного управления
- สอง) классическая школа или школа административного управления
- สาม) школа человеческих отношений
- สี่) школа науки о поведении
- ห้า) школа науки управления или количественных методов

21. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- หนึ่ง) единоначалие
- สอง) скалярная цепочка управления
- สาม) порядок
- สี่) инициатива
- ห้า) полномочия и ответственность

22. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- หนึ่ง) классическая школа или школа административного управления
 สอง) школа человеческих отношений
 สาม) школа науки о поведении
 สี่) школа научного управления
 ห้า) школа науки управления или количественных методов

23. 41. Что является составляющим элементом управления?

- หนึ่ง) маркетинг
 สอง) менеджмент
 สาม) экономические процессы
 สี่) социально-экономические процессы
 ห้า) финансы

24. 42. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?

- หนึ่ง) экономическим
 สอง) социально-психологическим
 สาม) организационно-распорядительным
 สี่) распорядительным
 ห้า) социально-экономическим

25. 43. К первичным потребностям относятся:

- หนึ่ง) психологические
 สอง) физиологические
 สาม) экономические
 สี่) материальные
 ห้า) социальные

Ключ к тесту

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А	Б	В	А	Б	В	В	Б	А	Б	В	Б	Б	А	А
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
Д	В	Г	Г	Д	А	Б	А	А	Б					

Типовые практические ситуации для подготовки к экзамену

1. Кейс «Делегирование полномочий»

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание:

1. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников?
2. Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Варианты ответов	Интерпретация
Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты	Такой ответ показывает, что, с одной стороны, человек верно определяет необходимость проверять работу подчиненных, а с другой – не умеет доверять коллегам и делегировать полномочия, считает, что только он может лучше всех выполнить задание. Также он не берет в расчет то, что если сократить время подготовки отчетов, сотрудники будут торопиться и начнут делать ошибки, что лишь увеличит время проверки. Таким образом, человек ориентирован на процесс, а не на результат
Предлагает снять с должности Викторию, если она не справляется со своими обязанностями. Это нормально, ведь она подводит целый коллектив, из-за нее люди не получают премии	Ответ показывает, что человек не анализирует ситуацию и сразу предлагает кардинальные меры, хотя решение требует логичных и последовательных действий. Да и в ситуации показано, что у Виктории проблемы только в организации своего рабочего времени, а это не основание для увольнения
Считает, что работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Предлагает Виктории все-таки научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь	Такой ответ показывает, что человек адекватно оценивает необходимость проверять работу подчиненных. Склонен делегировать полномочия, чтобы оптимизировать рабочий процесс и доверят своим подчиненным

2. Кейс Взаимодействие в коллективе

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомил ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?
2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Варианты ответов	Интерпретация
Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было	Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию,

войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе	склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях
Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции, может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней	По такому ответу можно судить, что человек анализирует поступок с разных сторон, но при этом тоже склонен к принятию одностороннего решения. Не принимает импульсивные решения, сначала пытается разобраться в ситуации
Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	Такой ответ показывает, что человек анализирует ситуацию с разных сторон. Пытается найти точки сближения двух сторон, пытается не допустить конфликта и спокойно обсудить ситуацию. Не принимает чью-либо сторону, умеет соблюдать нейтралитет

3. Кейс «Заслужите повышение»

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Задание:

1. Оцените предложение руководителя.
2. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Варианты ответов	Интерпретация
Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции	Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет
Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно

Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных	Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать
---	--

4. Кейс «Личное вознаграждение»

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Задание:

1. Оцените действия Инны.
2. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Варианты ответов	Интерпретация
Считает, что ничего плохого Инна не сделала. Реальность такова, что многие получают откаты от поставок. Это способ получить дополнительный заработок. Надо платить сотрудникам конкурентную зарплату, и тогда таких ситуаций не будет. Предлагает Инне вернуть взятые деньги за третий заказ и сменить поставщика	Такой ответ может говорить о том, что у человека отсутствует финансовая порядочность и при любом удобном случае он может поступить так же, как героиня кейса. Он даже не пытается хоть немного осудить действия Инны, наоборот, поддерживает ее и предлагает, как ей выйти сухой из воды
Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков	Такой ответ больше напоминает социально-желаемый. А может быть и так, что качество «честность» чересчур преобладает у человека и тогда есть опасность, что по любому поводу он будет жаловаться руководителю, как только заметит, что, по его мнению, кто-то поступает непорядочно
Говорит – действительность такова, что такие случаи нередки в компаниях. И если уж Инна решила брать вознаграждение, она должна была подумать, какие последствия могут быть, если кто-то узнает об этом. Стоит ли рисковать, ведь так можно лишиться хорошей должности,	Такой ответ показывает, что человек признает, что такие ситуации случаются, и вполне возможно, и он мог также поступить. Но в то же время человек ценит доверие руководителя и не будет рисковать, чтобы получить откат. Для него важно иметь хорошие рекомендации, а также он

потерять доверие руководителя и впоследствии иметь плохие рекомендации	заботится о том, что скажут о нем люди
--	--

5. Кейс

Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние.

Задание:

1. Ваши действия?

Вариант ответа:

Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства, усилить свое влияние или дискредитировать неформального лидера (что не очень порядочно, но часто эффективно), оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление доминировать.

6. Кейс

Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода.

Задание:

1. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

Вариант ответа:

Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если она достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить).

В любом случае лейтмотивом беседы может стать следующее: «Ты очень хорошо выполняешь свою работу. Я вижу, что на тебя можно положиться. Хотелось бы только дать тебе возможность проявить больше самостоятельности. Я знаю, что не везде и не всегда инициатива поощряется. У нас это так. Давай с тобой договоримся (далее вы оговариваете, в каких ситуациях вы ожидаете самостоятельности и когда сотрудник должен советоваться с вами). Кстати, имей в виду, любые вопросы, твое обучение и рост я готов обсуждать, но самостоятельность – основной залог перспективы развития в нашей компании».

7. Кейс

В крупной компании сложилась такая ситуация: региональный отдел продаж длительное время находился в офисе, отделенном от других отделов.

Отдел большой, профессионально сильный, с очень опытным руководителем. В какой-то момент руководством всей компании было принято решение о слиянии и перемещении всех отделов в общий офис. Возник конфликт.

Задание:

1. Определите истинные и мнимые позиции сторон и предложите пути решения конфликта?

Вариант ответа:

Скорее всего, в процессе обсуждения объединения в общем офисе будут подменяться реальные и мнимые позиции.

Аргументация будет сводиться к территориям, технике, связи с клиентами, экономии и тому подобным аспектам с обеих сторон, тогда как основа – вопрос контроля и степени самостоятельности.

В данном случае обе стороны примерно одинаково сильны в своих позициях и не могут позволить себе оказывать сильное давление. Поэтому лучший путь – открыто обозначить позиции сторон и найти компромиссное решение, оговорив степень самостоятельности регионального отдела, процедуры и формы контроля.

Возможно, имеет смысл каким-то образом оговорить повышение статуса регионального отдела и его руководителя как компенсацию за частичную утрату самостоятельности.

8. Кейс

Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на такой же должности, как у Вас.

Задание:

1. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

Вариант ответа:

Положительные причины перехода (человек идет в более известную компанию, на более интересную по содержанию работу), отрицательные причины (не справился, не может быть руководителем), а также нейтральные (семейные обстоятельства, закрытие компании).

9. Кейс

Один из сотрудников фирмы был случайно замечен на чужом объекте. После проверки Службой безопасности оказалось, что сотрудник не только работает ещё и на компанию конкурента, но и берёт деньги с клиентов за свои услуги. После выговора с занесением в трудовую книжку, сотрудника заставили отработать положенные две недели, после чего он был уволен.

Задание:

1. Назовите причины такого поведения сотрудника, охарактеризуйте работу коллектива.

2. Дайте оценку действиям руководства компании

3. Предложите вариант развития ситуации.

Вариант ответа:

Сотрудник заинтересован работать на себя и на конкурентов, если он неудовлетворён условиями работы в фирме. Существует небольшая возможность, что этот сотрудник авантюрист по натуре и вопрос «отката» является просто вопросом личного развлечения.

Если не учитывать малую возможность авантюризма, то видны следующие причины такого поведения сотрудника

Труд сотрудника не оплачивается в достаточной мере и его оплата не зависит от результата работы, т.е. сотрудничество с конкретным клиентом не приносит ему денег. Скорее всего, сотрудник имеет фиксированную ставку, которая не зависит от потери/приобретения нового клиента.

Сотрудник плохо связан с компанией. Его работа не контролируется либо плохо контролируется другими сотрудниками компании. Об этом свидетельствует то, что сотрудник был «случайно» замечен.

Сотрудник является незаменимым сотрудником, с большим количеством «профессиональной власти» над своим руководителем. Об этом свидетельствует и то, что не смотря на явное нарушение рабочих правил и профессиональной этики, компания не увольняет сотрудника сразу же, а заставляет отработать две недели. Эти две недели

нужны, для того чтобы хоть в какой-то мере вникнуть в суть дел сотрудника и передать их другим сотрудникам.

Служба безопасности компании не развита, так как не существует постоянного контроля. Существует лишь разбор полётов «после того как сотрудник был словлен на горячем».

Шкала оценивания.

Согласно Положению о БРС максимальная итоговая оценка – 100 баллов (отлично), включает в себя текущий рейтинг (максимально – 60 баллов) и максимальный балл, полученный на экзамене (40 баллов). Для удобства расчётов по дисциплине «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» обучающийся в течение семестра может набрать максимально 100 баллов и его результат будет умножен на коэффициент 0,6. Результат, полученный на экзамене из 100 баллов, умножается на коэффициент 0,4. Суммарный результат находится в диапазоне от 50 до 100 баллов. Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине, рассчитанный таким образом, переводится в академическую оценку.

Значения рейтинговых баллов для осуществления текущего контроля

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы
1.	Опрос по теме	5 (4*5=20)
2.	Написание эссе	30
3.	Решение кейса	20 (1*10=20)
4.	Домашнее задание	30
5.	Всего за семестр	100

Значения рейтинговых баллов при прохождении промежуточной аттестации (экзамена)

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе

Показатели	Баллы/оценка	
	Очная форма	Очно-заочная форма
Устный ответ		
Обучающийся показывает полное понимание темы, полностью владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры; способен к критике своей и чужой точек зрения; может убедительно обосновать свои суждения.	30	5 «отлично»
Обучающийся показывает понимание темы, владеет предусмотренной терминологией, демонстрирует верный ход изложения материала, правильные аргументы, рассуждения, примеры, способен к	20	4 «хорошо»

критике своей и чужой точек зрения, может убедительно обосновать свои суждения, но допускаются некоторые недочеты, негрубые ошибки, может ответить не на все вопросы и замечания.		
Обучающийся знает и понимает основные положения темы, но излагает материал недостаточно точно, допускает ошибки, не даёт полного ответа на вопросы; испытывает трудности изложения; демонстрирует неоднозначность и неточность формулирования мыслей; бессистемность и неубедительность приводимых аргументов.	10	3 «удовлетворительно»
Обучающийся демонстрирует незнание большей части темы или совсем не ориентируется в ней, искажает смысл определений, не владеет терминологией, понятийным аппаратом дисциплины, излагает материал бессистемно и неуверенно; не может ответить на вопросы и замечания по теме.	0	2 «неудовлетворительно»
Итого	до 100	Средняя оценка

Значение итоговой оценки по дисциплине

Российская система оценок	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине в соответствии со шкалой Филиала	Итоговый семестровый рейтинг по дисциплине (Ситог), баллы	Академическая оценка в соответствии с системой оценки ECTS	
Отлично «5»	86-100	93...100	A: Excellent — выдающиеся знания с возможными незначительными погрешностями	«зачтено»
		86...92	B: Very Good - знания выше среднего уровня, с некоторыми ошибками	
Хорошо «4»	70-85	78...85	C: Good правильно выполненная работа с несколькими заметными ошибками	
		70...77	D: Satisfactory - работа, выполненная удовлетворительно, с	

			заметными недостатками	
Удовлетворительно «3»	50-69	50...69	E: Sufficient - знания, удовлетворяющие минимальным критериям	
Неудовлетворительно «2»	0-49	0...49	F: Unsatisfactorily - требуется значительная дальнейшая работа	«не зачтено»

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Условием допуска обучающегося к промежуточной аттестации является выполнение предусмотренных программой видов учебной деятельности, форм текущего контроля успеваемости в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Промежуточная аттестация является формой контроля качества знаний студентов, осуществляемого в периоды проведения сессий с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков студента требованиям, установленным рабочей программой дисциплины.

Процедура проведения экзамена включает:

- 1) проведение тестирования на бумажных носителях в учебных аудиториях или в компьютерных классах. Продолжительность тестирования составляет не более 30 минут.
- 2) решение задачи. Продолжительность не более 15 минут.

Процедура оценивания промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся в РАНХиГС:

http://lip.ranepa.ru/upload/iblock/0d5/Formi_sroki_kontrolya_30.01.2018_02-66.pdf.

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости

Освоение содержания дисциплины предусматривает сформированность заявленных компетенций, уровень и качество которых определяет ОС РАНХиГС направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Данные указания являются обязательной частью методического обеспечения процессов обучения, контроля и оценивания результатов освоения дисциплины. Они содержат комплекс разъяснений и указаний, позволяющих обучающемуся оптимальным образом выстроить работу по изучению дисциплины и предоставляющих ему возможность для самоконтроля и самооценки освоения содержания дисциплины.

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» осуществляется в процессе аудиторной (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов.

Лекционные занятия направлены на овладение преимущественно теоретическими аспектами дисциплины, на основе которых формируются заявленные компетенции. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания лекционных занятий является письменный и / или устный продукт (ответы на вопросы, выполнение письменных заданий, сообщения, доклады, тесты).

Практические занятия имеют целью овладение преимущественно практическими аспектами дисциплины (соответствующими навыками и умениями), а также развитие личностных качеств и способностей, необходимых для формирования заявленных

компетенций. Объектом контроля и оценивания уровня и качества освоения содержания практических занятий является устный и / или письменный продукт в форме выполненного комплексного задания, теста, ответа на вопрос, конспекта самостоятельной подготовки к занятиям, содержащихся в рабочей тетради студента (РТС), портфолио достижений студента.

Самостоятельная внеаудиторная работа включает подготовку к аудиторным занятиям; изучение литературы, включенной в основной и дополнительный список, а также просмотр периодических журналов; использование информации, полученной на других курсах с целью повышения эффективности понимания дисциплины; а также подготовку к предметным конкурсам, проектам, выступлениям на научно-практических конференциях.

Текущий контроль успеваемости обучающегося по дисциплине «Менеджмент в отраслях и сферах деятельности» проводится в форме следующих мероприятий:

контроль посещения лекционных занятий;

контроль активности обучающегося и качества его деятельности на практических занятиях;

контроль самостоятельной работы студента по видам.

Успешность достижения обучающимися результатов обучения при освоении дисциплины устанавливается путем осуществления текущего контроля, который проводится в ходе обучения при освоении обучающимися отдельных тем, разделов и иных структурных элементов дисциплины.

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины

Рекомендации по самостоятельной работе студента

Рекомендуется следующий алгоритм самостоятельного изучения темы:

1. Прочитать теоретический материал учебника.
2. Составить краткий конспект прочитанного, максимально используя графические элементы и схемы.
3. Ответить на вопросы в конце соответствующей главы учебника.
4. Если при ответах на вопросы возникли затруднения – обратиться к соответствующему материалу для повторения.

Рекомендации по подготовке к устному ответу

При устном опросе в ответе студента на практическом занятии должны быть отражены следующие моменты:

- анализ взглядов по рассматриваемой проблеме;
- изложение сути вопроса;
- связь рассматриваемой проблемы с современностью, значимость ее в будущей деятельности;
- вывод, вытекающий из рассмотрения вопроса (проблемы).

Лучшим выступлением считается то, в котором студент в течение до 4-6 минут свободно и логично по памяти излагает изученный материал, используя для доказательства наглядные пособия, структурно-логические схемы, классную доску.

Методические рекомендации по решению ситуационной задачи (кейса)

Решение ситуационных задач - это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Обучающиеся должны исследовать конкретную экономическую, социальную и бизнес-ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале

или же приближены к реальной ситуации.

Методика решения ситуационных задач.

1. Понимание задачи:

усвоение какой учебной темы предполагает решение ситуационных задач;
какого рода требуется результат;

должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр ситуационных задач:

просмотрите содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

после этого прочтите ситуационную задачу медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем:

необходимо структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации;

рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

выделить «темы» - связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с поведением конкурента;

опишите ситуацию, ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему? определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. Диагностическая стадия.

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды;

изучите обстоятельства возникновения ситуации;

не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики.

5. Формулировка проблем.

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем;
при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность;
6. Выбор критериев решения проблемы.

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив.

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего.

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов. Оформление и сдача решения.

Рекомендации по написанию эссе

Эссе обучающегося – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Вопросы для самостоятельной работы обучающихся

1. Спортивный менеджмент: определение понятия, содержание.
2. Физическая культура и спорт в системе рыночных отношений: особенности функционирования, виды физкультурно-спортивных услуг.
3. Функциональные разновидности спортивного менеджмента.
4. Организация, физкультурно-спортивная организация и ее типологическая группировка.
5. Типы ФСО и их смысл.
6. Организационно-правовые формы ФСО.
7. Учреждение новой ФСО, его этапы.
8. Сущность спортивного менеджмента, показатель его эффективности.
9. Основные вехи в развитии управления физической культурой в России. Периоды эволюции развития спортивного менеджмента в России.
10. Современные принципы спортивного менеджмента.

11. Цели спортивного менеджмента.
12. Функции спортивного менеджмента.
13. Государственные органы управления физической культурой и спортом общей и специальной компетенции.
14. Олимпийский комитет России (ОКР) в системе органов управления спортом.
15. Общественные объединения физкультурно-спортивной направленности (определение, деятельность, организационно – правовые формы, виды физкультурно-спортивной направленности).
16. Менеджмент спортивной федерации (обязанности, принципы).
17. Физкультурно-спортивные общественные объединения России и их характеристика.
18. Спортивный клуб, определение и классификация с точки зрения обслуживаемого контингента и с организационно – экономической точки зрения.
19. Менеджмент спортивной школы, цель, задачи, принципы деятельности спортивных школ.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Мелёхин А. В. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Мелёхин. М.: Издательство Юрайт, 2019. 479 с. (Профессиональное образование). ISBN 978-5-534-11156-9. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/444563>
2. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. М.: Издательство Юрайт, 2020. 413 с. (Профессиональное образование). ISBN 978-5-534-12706-5. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/457274>
3. Мотышина М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов; под редакцией М. С. Мотышиной. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 282 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-10440-0. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/456053>
4. Планирование на предприятии в строительной отрасли: учебник и практикум для среднего профессионального образования / под общей редакцией Х. М. Гумба. М.: Издательство Юрайт, 2020. 253 с. (Профессиональное образование). ISBN 978-5-534-04938-1. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/453504>

7.2. Дополнительная литература

1. Менеджмент спортивной организации/ Переверзин И.И.: учебное пособие. 3-е издание, перераб. и доп. – М.: «Физкультура и спорт», 2006. 464 с
2. Михненко О. В. Производственный менеджмент в строительстве. Учебное пособие [Электронный ресурс] / О. В. Михненко, Н. С. Куприянов. Книжный мир, 2009. Электронный ресурс: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=89674
3. Максименко Г.Б. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г.Б. Максименко. 2-е изд. М.: Дашков и К, 2008. 364 с.
4. Резник С. Д. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве [Электронный ресурс] / Резник С.Д. НИЦ ИНФРА-М, 2013. Электронный ресурс: <http://znanium.com/bookread2.php?book=368403>.

5. Барвинок А. В. Стратегия развития корпорации на основе механизмов управления устойчивостью и самоорганизацией в сфере жилищного строительства [Электронный ресурс] / А. В. Барвинок, Е. В. Кияткина, Ю. С. Ключков. Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2010. Электронный ресурс: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=142834.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // РГ. 25.12.1993. № 237.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 07.01.2002. № 1 (ч. 1), ст. 3.

7.4. Интернет ресурсы

1. <http://rosmintrud.ru> - Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

2. <http://gossluzhba.gov.ru> - Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров

3. <http://www.hrm.ru>

4. <http://www.personal-mix.ru>

5. <http://www.kadrovik.ru>

6. <http://www.top-personal.ru>

7. <http://www.uptp.ru>

8. Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

9. Научная библиотека Кировского филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>

10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

11. Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

12. Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

13. Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

14. Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

15. Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>

16. Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

17. Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <https://urait.ru/>;

18. Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

7.5. Иные источники

1. Асанов В. Л. Архитектурный менеджмент и администрирование: учебное пособие для вузов / В. Л. Асанов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 202 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-12778-2. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/448304>

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Реализация учебной дисциплины Б1.В.ДВ.11.01 Менеджмент в отраслях и сферах деятельности осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

Наименование информационной справочной системы	Ссылка на ресурс
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт)	http://www.consultant.ru
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	http://www.garant.ru