

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:43:48
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 6

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

Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет международных отношений и политических исследований

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
Хлутков А.Д.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

«Гостиничное дело»
(наименование образовательной программы)

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

Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения»

43.03.03 Гостиничное дело
(код, наименование направления подготовки)

Очная/заочная
(формы обучения)

Год набора – 2025

Санкт-Петербург, 2025 г.

Автор-составитель:

Д-р экон. наук, руководитель программы бакалавриата

«Гостиничное дело»

Морозова М.А.

Заведующая кафедрой управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса:

доктор экономических наук, профессор Морозова Марина Александровна

Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения» одобрена на заседании кафедры управления в сфере туризма и гостиничного бизнеса. Протокол от 24 апреля 2025 г. №16.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические материалы для освоения дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
 - 7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация
 - 7.4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 7.5. Интернет-ресурсы
 - 7.6. Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК-2	Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.3	Способен осуществлять контроль деятельности подразделений объектов сферы гостеприимства и общественного питания
ПКО-1	Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	ПКО-1.2	Способен осуществлять формирование и функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания
ПКО-2	Способен обеспечивать контроль и оценку эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания	ПКО-2.2	Способен осуществлять выявление проблем в системе контроля и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания
ПКО-4	Способен проектировать объекты профессиональной деятельности	ПКО-4.3	Способен осуществлять процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности

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

	Код компонента компетенции	Результаты обучения
В/01.6 Управление ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПКО-1.2	на уровне знаний: способы оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.
		на уровне умений: оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.
		на уровне навыков: методами оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

В/03.6 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПКО-2.2	на уровне знаний: способы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления. на уровне умений: пользоваться навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления. на уровне навыков: основами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.
В/02.6 Взаимодействие с потребителями и заинтересованными сторонами	ПКО-4.3	на уровне знаний: сущность оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявления и анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли. на уровне умений: оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли. на уровне навыков: приемами оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявления и анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.
	ОПК-2.3	на уровне знаний: основы экономических знаний в различных сферах деятельности. на уровне умений: применять основы экономических знаний в различных сферах деятельности. на уровне навыков: основами экономических знаний в различных сферах деятельности.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часов/ 108 астр. часов на очной форме обучения.

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах)
Общая трудоемкость	144/108
Контактная работа с преподавателем	56/42 2/1,5 ч. консультация

Лекции	24/18
Практические занятия	30/22,5
Самостоятельная работа	52/39
Контроль	36/27
Виды текущего контроля	УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе
Форма промежуточной аттестации	Экзамен – 4 семестр

Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часов/ 108 астр. часов на заочной форме обучения.

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/в астроном. часах)
Общая трудоемкость	72/54
Контактная работа с преподавателем	8/6 2/1,5 ч. консультация
Лекции	4/3
Практические занятия	4/3
Самостоятельная работа	60/45
Контроль	9/6,75
Виды текущего контроля	УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе
Форма промежуточной аттестации	Экзамен – 5 семестр

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения» входит в обязательную часть Блок 1 «Дисциплины (модули)» основной образовательной программы и является обязательной дисциплиной.

Целью учебной дисциплины Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения» является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области производственного и операционного менеджмента, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

Изучение дисциплины «Операционный менеджмент гостиничного размещения» необходимо для дальнейшего освоения таких дисциплин, как: «Гостиничный менеджмент», «Методы продвижения и продажи гостиничных услуг».

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

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

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Дисциплина читается на 2 курсе в 4 семестре по очной форме обучения.

Дисциплина читается на 3 курсе в 4 и 5 семестрах по заочной форме обучения.
Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ			
Тема 1	Основы производственного и операционного менеджмента	36	8		10		18	Т, Э, Д+Пр, УО
Тема 2	Стратегии в производственном и операционном менеджменте	34	6		10		18	Т, Э, Д+Пр, УО
Тема 3	Управление процессами и операциями	36	10		10		16	Т, Э, Д+Пр, УО
Промежуточная аттестация		36/27	Консультация – 2 / 1,5					экзамен
Всего (академ. /астроном. часов):		144/108	24/18		30/22,5	2	52/39	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Всего часов	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ				
Тема 1	Основы производственного и операционного менеджмента	23	1		2		20	Т, Э, Д+Пр, УО	
Тема 2	Стратегии в производственном и операционном менеджменте	22	1		1		20	Т, Э, Д+Пр, УО	
Тема 3	Управление процессами и операциями	27			1		26	Т, Э, Д+Пр, УО	
Промежуточная аттестация								экзамен	
Всего (академ. /астроном. часов):		72/54	2/1.5		4/3		66/49,5		

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)¹;

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа)²;

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ)³;

¹ Абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

² См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

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

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

* УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы производственного и операционного менеджмента

Сущность производственного и операционного менеджмента. Инновационные аспекты производственного менеджмента.

Тема 2. Контроль качества гостиничных услуг

Формирование операционных стратегий компании. Стратегия создания продукта. Размещение предприятий.

Тема 3. Контроль качества гостиничных услуг

Планирование в производственном менеджменте. Управление операциями в производстве. Информационные системы в производственном менеджменте. Управление персоналом в производственном менеджменте. Совершенствование процессов и операций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.25 «Операционный менеджмент гостиничного размещения» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

	Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости*
Тема 1	Основы производственного и операционного менеджмента	УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе
Тема 2	Стратегии в производственном и операционном менеджменте	УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе
Тема 3	Управление процессами и операциями	УО – устный опрос, Т – тестирование, Д+Пр – доклад+презентация, Э – эссе

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по темам 1-3

Вопросы для обсуждения

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Что такое производственный менеджмент?
2. Каково место производственного менеджмента в системе управления организацией?
3. Кто занимается производственным и операционным менеджментом в организации?
4. Перечислите основные этапы развития операционного менеджмента.
5. Что такое производство, операция, бизнес-процесс?

Тематика вопросов для собеседования:

1. Каково различие между операционным менеджментом и научной организацией управления?

³ См. абзац 2 пункта 31 Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017 г. № 301 (ред. от 17.08.2020) (зарегистрирован Минюстом России 14 июля 2017г., регистрационный № 47415)

2. Какие процессы в компании являются основными?

3. Охарактеризуйте элементы операционной системы организации.

4. Поясните связь понятий операция и бизнес-процесс. Каковы основополагающие цели и задачи производственного и операционного менеджмента?

Типовые темы для докладов+презентация

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеяв второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации:

1. Сущность производственного менеджмента.
2. Сущность операционного менеджмента.
3. Функции производственного и операционного менеджмента.
4. История развития производственного и операционного менеджмента в XVIII-XIX вв.
5. История развития производственного и операционного менеджмента в XX-XXI вв.

Типовые темы для эссе

Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование.

1. Традиционный взгляд А. Смита.
2. Операционный менеджмент в трудах Ф. Тейлора и А. Файоля.
3. Математические теории и линейное программирование в операционном менеджменте.
4. Достоинства и недостатки метода MRP.
5. Достоинства и недостатки метода ПТ.

Типовые задания для тестирования

Выберите один правильный ответ. Составьте список ответов на вопросы теста, выполняя задания, сформулированные в каждом вопросе теста.

1. Задание

Производство — это вид операционной деятельности, направленной ...

- а) на преобразование исходных материалов в конечную продукцию и её реализацию
- б) на сбыт готовой продукции
- в) на подготовку планов по выпуску продукции

2. Задание

Различают следующие виды операционной деятельности:

- а) Обработка материалов, транспортировка, сервис
- б) Производство, поставка, транспортировка, сервис
- в) Поставка,

транспортировка, сервис

3. Задание

Производственная система — это:

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

б) 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

в) единство материальных и нематериальных компонентов предприятия, их внешних и внутренних связей, которые обеспечивают рациональность производственных, управленческих, информационных процессов по изготовлению продукции 4. Задание

4. Вспомогательные цеха это:

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

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

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

5. Задание

Факторы, которые не определяют производственную структуру предприятия:

а) характер продукции

б) система сбыта предприятия

в) масштаб производства

г) специализация производства

д) уровень механизации и автоматизации производства

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится с применением метода (средства) устные ответы на вопросы билета и ситуационная задача.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.3: Способен осуществлять контроль деятельности подразделений объектов сферы гостеприимства и общественного питания	Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Использует основные методы и приемы планирования, организации, координации и контроля деятельности подразделений организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Осуществляет контроль деятельности подразделений объектов сферы гостеприимства и общественного питания.	Свободно владеет навыками самоорганизации и организации выполнения поручений; навыками принятия организационно-управленческих решений. Использует основные методы и приемы планирования персонала организаций сферы гостеприимства и общественного питания.
ПКО-1.2: Способен осуществлять формирование и функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания	Организует оценку и обеспечивает текущее и перспективное планирование потребностей департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства и общественного питания в материальных ресурсах и персонале. Осуществляет формирование и функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов в деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и общественного питания.	Сформировавшееся систематическое владение навыками формирования социальных отношений в индустрии туризма и гостеприимства. Оптимизирует бизнес-процессы и организационные структуры на предприятиях индустрии гостеприимства.
ПКО-2.2: Способен осуществлять выявление проблем в системе контроля и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания	Осуществляет координацию и контроль, а также определяет формы и методы контроля бизнес-процессов, деятельности департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Осуществляет выявление проблем в системе контроля и определение уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания.	Определяет уровень эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На высоком уровне владеет навыками поиска способов решения проблем развития рынка гостиничных услуг. Демонстрирует умение эффективно применять знания действующего законодательства для решения вопросов в практической деятельности. На высоком уровне владеет навыками использования современных экономических знаний в гостиничном бизнесе. Успешно владеет навыками использования государственной и бизнес-статистики при анализе эффективности продвижения гостиничного продукта. Эффективно выявляет проблемы, связанные с экономикой гостиничной индустрии при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и прогнозировать последствия этих решений.
ПКО-4.3:	Использует методы и	Самостоятельно и творчески

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
Способен осуществлять процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности	технологии проектирования деятельности в индустрии гостеприимства и общественного питания. Определяет цели и задачи проекта, составляет технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности. Осуществляет процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности.	использует теоретические знания в области экономики в процессе обучения и при прохождении производственной практики на гостиничном предприятии; В совершенстве использует автоматизированную систему управления гостиничным предприятием для анализа экономических результатов деятельности. На высоком уровне разрабатывает меры по совершенствованию менеджмента в гостинице и выстраивает аналитические методики в менеджменте. Сформировавшееся систематическое умение выбирать и применять эффективные технологии продаж; диагностировать и выявлять различные типы проблемных ситуаций в индустрии гостеприимства, разрабатывать меры по их предупреждению и преодолению, планировать и осуществлять контроль за реализацией проекта, обеспечивать координацию действий со всеми функциональными подразделениями предприятий в индустрии гостеприимства и общественного питания.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к экзамену

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Сущность производственного менеджмента.
2. Сущность операционного менеджмента.
3. Эволюция производственного и операционного менеджмента.
4. Предприятие как производственная система.
5. Инновационный потенциал предприятия.
6. Автоматизация процессов производства и управления.
7. Особенности стратегического управления.
8. Содержание и виды операционной стратегии.
9. Реализация операционной стратегии.
10. Формирование базисных стратегий продукта.
11. Проектирование нового продукта.
12. Организация производственного процесса.
13. Организация технологического процесса.
14. Факторы размещения предприятия.
15. Рациональное размещение предприятий.
16. Планирование как функция менеджмента.
17. Классификация, принципы и методы планирования.
18. Система планирования на предприятии.
19. Особенности системы управления операциями.
20. Производственные процессы.
21. История становления информационных систем.

22. Характеристика отечественных и зарубежных информационных систем производственного менеджмента.
23. Информационные технологии производственного менеджмента.
24. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
25. Найм, отбор и набор персонала в организацию.
26. Адаптация персонала в организации.
27. Концепции совершенствования процессов и операций.
28. Реструктуризация как способ совершенствования деятельности организации.
29. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
30. Управление изменениями в организации.

Варианты ситуативных задач

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Цепочка снабжения Cisco К началу 2000-х гг. Cisco была известна как компания с самой разработанной цепочкой снабжения. По окончании первого квартала 2001 г. члены совета директоров объявили о наличии запасов в размере \$2,2 млрд и необходимости сокращения 8500 работников. Шестого апреля 2001 г. стоимость акций компании упала до \$13,63 с \$82 за акцию (за 13 месяцев). В понедельник 16 апреля 2001 г. самая большая в мире организация по производству сетевого оборудования шокировала своих инвесторов объявлением, что она собирается в ближайшее время сдать в металлолом избыток материально-производственных запасов на сумму в \$2,5 млрд. Это самое большое списание материально-производственных запасов, которое было зафиксировано в истории бизнеса США. В мае организация объявила об общих потерях в размере \$2,69 млрд в квартал, после чего стоимость акций упала предположительно на 6% в день.

Возникает вопрос, как этот образец совершенства в управлении цепочкой снабжения мог неправильно спрогнозировать спрос в \$2,5 млрд, что составляет практически половину собственных продаж в квартал?! Эксперты сразу стали порицать новое программное обеспечение организации, используемое при составлении прогнозов, аналитики стали обвинять исполнительную власть в трате сил исключительно на удовлетворение собственных нужд, но в большинстве своем и те и другие были неправы.

В действительности Cisco дошла до таких гор сборочных компонентов и полупроводников, в которых она не нуждалась, из-за соответствующего поведения партнеров в цепочке снабжения в течение предыдущих 18 месяцев.

Не обладая собственными производственными возможностями, организация передавала заказы по договорам подряда промышленным предприятиям. Подрядчики создавали запасы полуфабрикатов продуктов, поскольку спрос на продукцию компании Cisco обычно превышал предложение. Стимулом к формированию буферных запасов служило то, что Cisco выплачивала денежные премии за быструю доставку товаров. Множество подрядчиков также увеличивали рост товарооборота за счет покупки большего объема компонентов от собственных поставщиков по более низким ценам, чем были обсуждены с Cisco. Поскольку подрядчики и производители компонентов имели все для получения заработков и ничто не предвещало потерь из-за формирования сверхзапасов, они продолжали их формировать, не заботясь о реальных потребностях Cisco.

Когда же в первой половине 2000 г. спрос на продукцию компании снизился, она не могла быстро реорганизовать свои отношения с поставщиками. Более того, не совсем понятно, что в действительности Cisco запрашивала у своих поставщиков и что подрядчики производили в предвкушении заказов от Cisco. Множество подрядчиков занималось самообманом, косвенным образом подтверждаемым поведением Cisco,

которая сможет закупить все, что бы те ни произвели. Поскольку Cisco не ставила условия ответственности и отчетности от своих подрядчиков и поставщиков компонентов, большое количество чрезмерных материальных запасов скопилось на ее складах. В результате, поскольку партнеры Cisco не действовали в интересах организации или всей цепи создания ценностей для потребителя, цепочка снабжения лопнула, как мыльный пузырь.

Вопросы по кейсу

1. Какие звенья в цепочки создания ценностей компании Cisco?
2. В чем заключаются проблемы во взаимоотношениях с поставщиками?
3. Можно ли было предугадать такие последствия? 4. Что нужно сделать, чтобы ситуация не повторилась в будущем

5.3. Показатели и критерии оценивания текущих и промежуточных форм контроля

5.3.1 Оценка по БРС

Расчет ТКУ (ТКУ – текущий контроль успеваемости)

Сумма всех коэффициентов по текущему контролю успеваемости - 0,6.

максимальное кол-во баллов за семестр по устному опросу (УО) = $100 \times 0,10 = 10$

максимальное кол-во баллов за семестр за тестирование (Т) = $100 \times 0,1 = 10$

максимальное кол-во баллов за семестр за Доклад+Презентация (Д+Пр) = $100 \times 0,2 = 20$

максимальное кол-во баллов за семестр за эссе (Э) = $100 \times 0,2 = 20$

максимальная сумма баллов за семестр по ТКУ = $100 \times 0,6 = 60$

Расчет ПА (ПА – промежуточная аттестация) Экзамен

Коэффициент по промежуточной аттестации- 0,4

Максимальное кол-во баллов за семестр по ПА = $100 \times 0,4 = 40$

Оценочные средства	Коэффициент веса контрольной точки	Максимальное кол-во баллов за семестр	Показатели Оценки	Критерии Оценки
Устный опрос	0,1	10	Корректность и полнота ответов	Все ответы полные, развернутые, обоснованные 10 баллов
Тестирование	0,1	10	Тестирование проходит с использованием LMS Moodle или в письменной форме. Обучающийся получает определенное	85-100 % правильно выполненных заданий 20 баллов

			количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	
Доклад+Презентация	0,2	20	Полнота реферата, оформление презентации и соответствие регламенту	Реферат, раскрывающий тему и оформленный в соответствии с требованиями СЗИУ РАНХИГС.
Эссе	0,3	20	Полнота эссе (доклада, реферата) оформление презентации и соответствие регламенту	Эссе (доклад, реферат), раскрывающий тему и оформленный в соответствии с требованиями СЗИУ РАНХИГС.
Всего	0,6	60		
Экзамен	0,4	40	В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 40 баллов. В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс). Вопросы - по 10 баллов каждый Ситуационная задача (кейс)- 20 баллов	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала.
Дополнительн				максимальное

ое (компенсирую щее) задание				кол-во баллов за семестр за дополнительное задание – 30 баллов
------------------------------------	--	--	--	--

5.4. Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с Приказом РАНХиГС №02-2531 от 12.12.2024 г "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

60 баллов – на текущий контроль успеваемости;

40 баллов – на промежуточную аттестацию.

Формула расчета итоговой балльной оценки по дисциплине

Итоговая балльная оценка по дисциплине = Результат ТКУ + Результат ПА

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии. Студент, набравший в течение семестра сумму баллов, достаточную для получения оценки "зачтено" и "удовлетворительно" (55 баллов) может получить оценку без прохождения промежуточной аттестации. В таком случае студент обязан выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации. Студент вправе отозвать свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации не более одного раза и не позднее, чем за один день до начала промежуточной аттестации. Если студент хочет получить более высокую оценку, он должен пройти промежуточную аттестацию. Студент имеет право выразить свое согласие на получение оценки без прохождения промежуточной аттестации и отозвать соответствующее согласие только в период после получения баллов за все контрольные точки в рамках текущего контроля успеваемости и не позднее 1 (одного) рабочего дня до даты начала промежуточной аттестации по дисциплине.

Расчет итоговой рейтинговой оценки:

Итоговая балльная оценка по БРС РАНХиГС	Традиционная система	Бинарная система
95-100	Отлично	зачтено
85-94		
75-84	Хорошо	
65-74		
55-64	Удовлетворительно	
0-54	Неудовлетворительно	не зачтено

6. Методические материалы по освоению дисциплины

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к лекциям и семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и

предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Методические рекомендации по устному вопросу

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определённую тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описаном в практическом задании (кейсе).

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические рекомендации по защите кейсов:

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) своё решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

Инструкция по выполнению тестового задания

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовке способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Методические рекомендации по подготовке выступления и презентации

Выступление – это официальное сообщение, посвящённое заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Структура доклада включает:

1. Введение:

- указывается тема и цель выступления;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания выступления;
- намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

2. Основное содержание:

- последовательно раскрываются тематические разделы выступления.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст выступления должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более пяти–семи минут.

Методические рекомендации по написанию эссе:

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это 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. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и

использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература.

1. Гостиничное дело : словарь / Н.С. Морозова, М.А. Морозов, Т.И. Зворыкина [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.С. Морозовой. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 247 с. — (Библиотека словарей ИНФРА-М). - ISBN 978-5-16-108155-6. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1003173>
2. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 449 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10614-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495422>
3. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: Учебное пособие / Костюченко Т.Н., Ермакова Н.Ю., Орел Ю.В. - Ставрополь:СтГАУ - "СЕКВОЙЯ", 2017. - 138 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/976597>
4. Стерлигова, Алла Николаевна. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 187 с. : ил. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/document?id=392369>
5. Технология и организация гостиничных услуг : учебник / Л.Н. Семеркова, В.А. Белякова, Т.И. Шерстобитова, С.В. Латынова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/6085. - ISBN 978-5-16-101986-3. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1023718>
6. Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14414-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489283>
7. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 300 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14413-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489284>

7.2. Дополнительная литература.

1. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.:
2. Бухалков ММ. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с. <http://znaniium.com/bookread2.php?book=449244>
3. Виханский ОС, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с. <http://znaniium.com/bookread2.php?book=557530>

Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 288 с. <http://znaniium.com/bookread2.php?book=457946>

4. Казанцев А.К., Кобзев ВВ., Макаров В.М. Управление операциями: Учебник / Под общ. ред. А.К. Казанцева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 478 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=369426>
5. Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. / К. Кобьелл. — М.: ИД Альпина Бизнес Букс, 2014. 192 с. https://royallib.com/book/kobell_klaus/motivatsiya_v_stile_ekshn_vostorg_zaraziteln.html
7. Кучеренко, В. Л. Менеджмент безопасности гостиничного предприятия : учебное пособие / В. Л. Кучеренко. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2013. — 158 с. — ISBN 978-5-4377-0021-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/40871.html>
8. Менеджмент в гостиничном бизнесе : методические указания по выполнению курсовой работы для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Гостиничное дело» / составители И. М. Кучеренко. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 41 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78028.html>
6. Моисеева Н.К., Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=419066>
7. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. ВЛ. Позднякова, В.М. Прудникова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 412 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=367655>
9. Райченко А.в., Хохлова ИВ. Менеджмент: Учеб. пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=553544>
10. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 272 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=538741>
11. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. - 384 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=538104>
12. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием : учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. - Москва : Университетская книга; Логос, 2008. - 320 с. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-272-7. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/468226>

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент: Учеб. пособие. Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. 312 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=505711>
2. Ильдеменов СВ., Ильдеменов АС, Лобов СВ. Операционный менеджмент: Учебник. НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 337 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=489942>
3. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 187 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=427177>

7.3. Нормативные правовые документы.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. М.: Проспект, 2017.- с. 624.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации по состоянию на 20.02.2017. — М.: Омега-Л, 2017. — 224 с.

7.4. Интернет-ресурсы.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

Англоязычные ресурсы

- EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

7.5. Иные источники.

Не предусмотрено.

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

Характеристики аудиторий (помещений, мест) для проведения занятий

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, STATISTIKA,

- программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон».