

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор
ООО «ЯРХОТЭЛ»



« 28 » августа 2026 года

Е. А. Пустовая

УТВЕРЖДАЮ

Директор Ярославского
филиала Финуниверситета



« 28 » августа 2026 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки: 43.03.03 «Гостиничное дело»
Профиль: «Гостиничный бизнес»

Автор: А. М. Сальников

*Одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и общегуманитарные науки»
Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 11 от 05.06.2026)*

Ярославль, 2026

1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Основы менеджмента» имеет порядковый номер Б.1.1.1.10 в структуре основной образовательной программы по направлению бакалавриата 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес» для очной формы обучения.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами усвоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.	1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы сбора, обработки и интерпретации. 2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности. 3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп. 4. Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности. 5. Аргументированно и	Знать: методики и инструменты сбора, обработки, интерпретации данных. Уметь: четко структурировать состав и содержание требуемых данных. Знать: природу вариабельности, Уметь: обосновывать сущность происходящего, выявлять закономерности. Знать: принципы классификации «объектов», методы выделения признаков для группировки однородных «объектов». Уметь: выделять группы в объемах информации и идентифицировать общие свойства элементов этих групп, оценивать полноту результатов классификации, показать прикладное назначение классификационных групп. Знать: сущность и содержание понятий «факт», «мнение», «интерпретация», «оценка». Уметь: грамотно, логично, аргументированно формировать собственные суждения и оценки и

		логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	распознавать сущность рассуждений других участников деятельности. Знать: принципы и методы системного описания научно-прикладного явления; Уметь: аргументированно и логично представлять свою точку зрения.
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	1.Использует знания о правовых нормах действующего законодательства, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности. 2.Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: правовые нормы действующего законодательства. Уметь: регулировать отношения в различных сферах жизнедеятельности. Знать: действующие правовые нормы и имеющиеся ресурсы и ограничения Уметь: Вырабатывать пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации
УК-9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.	1.Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике. 2.Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные и финансовые риски.	Знать: базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике. Уметь: организовывать свою деятельность в соответствии с государственными целями развития экономики. Знать: методы личного экономического и финансового планирования, финансовые инструменты для управления личными финансами. Уметь: достигать текущие и долгосрочные финансовые цели, управлять личными финансами (личным

			бюджетом), контролировать собственные и финансовые риски.
--	--	--	--

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 1 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	3 з.е./108
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	18	18
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

4. Нормативно-правовые документы, определяющие процедуру оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации студентов

Процедура оценивания результатов текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся регулируется соответствующими локальными нормативными актами Финансового университета и филиала, регламентирующими порядок организации и проведения контроля уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций у обучающихся.

5. Примеры оценочных средств для проверки сформированности компетенций

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.	1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы сбора, обработки и интерпретации.	Знать: методики и инструменты сбора, обработки, интерпретации данных. Уметь: четко структурировать состав и содержание требуемых данных.	Задание. 1. С использованием сети интернет (или других источников) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса. Используя методы анализа, синтеза исследовать и охарактеризовать деятельность организации: история создания, сфера деятельности. Сделать вывод о достоинствах и недостатках деятельности.

	2.Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу variability. 3.Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп. 4.Грамотно, логично, аргументированно формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.	Знать: природу variability, Уметь: обосновывать сущность происходящего, выявлять закономерности. Знать: принципы классификации «объектов», методы выделения признаков для группировки однородных «объектов». Уметь: выделять группы в объемах информации и идентифицировать общие свойства элементов этих групп, оценивать полноту результатов классификации, показать прикладное назначение классификационных групп. Знать: сущность и содержание понятий «факт», «мнение», «интерпретация», «оценка». Уметь: грамотно, логично, аргументированно формировать собственные суждения и оценки и распознавать сущность рассуждений других участников деятельности.	2.С использованием сети интернет (или других источников) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса. Исследовать факторы косвенного и прямого воздействия на деятельность организации. Установить взаимосвязь влияния факторов на результативность деятельности организации и выявить закономерность. 3.С использованием сети интернет (или других источников) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса. Разработать типологию исследования и анализа организации, для чего разработать признаки (критерии) и их составляющие. Составить таблицу. 4. С использованием сети интернет (или других источников) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса и исследовать и охарактеризовать ее деятельность. Разработать таблицу по критериям: «факт», «мнение», «интерпретация», «оценка». Заполнить таблицу на основе данных организации. 5 С использованием сети интернет (или других источников) выбрать организацию в сфере
--	--	---	--

	5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.	Знать: принципы и методы системного описания научно-прикладного явления; Уметь: аргументированно и логично представлять свою точку зрения.	гостиничного бизнеса. На основе исследования и анализа организации предложить направления развития. Аргументировать свою точку зрения. Разработать презентацию и представить свой доклад.
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	1. Использует знания о правовых нормах действующего законодательства, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности. 2. Вырабатывает пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: правовые нормы действующего законодательства Уметь: регулировать отношения в различных сферах жизнедеятельности. Знать: действующие правовые нормы и имеющиеся ресурсы и ограничения Уметь: Вырабатывать пути решения конкретной задачи, выбирая оптимальный способ ее реализации	Задание. 1. С использованием сети интернет (или другие способы) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса. Проанализировать нормативно-правовую и законодательную базу деятельности выбранной организации. Установить взаимосвязь деятельности выбранной организации и нормативно-правовой и законодательной базой РФ. Разработать критерии и составить аналитическую таблицу 2. С использованием сети интернет (или другие способы) выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса. Проанализировать нормативно-правовую и законодательную базу деятельности выбранной организации. Выявить достоинства и недостатки. На основании выявленных недостатков предложить пути их решения.
УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.	Знать: базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике. Уметь: организовывать свою деятельность в	Задание. 1. С использованием сети интернет (или другие способы) изучить стратегию социально-экономического развития Российской Федерации, проанализировать цели, задачи, целевые показатели.

		соответствии с государственными целями развития экономики.	Выбрать организацию в сфере гостиничного бизнеса, изучить стратегию развития организации и установить взаимосвязь целей стратегического развития РФ и целей развития выбранной организации. Сделать вывод о позитивных и негативных тенденциях.
	2.Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные и финансовые риски.	Знать: методы личного экономического и финансового планирования, финансовые инструменты для управления личными финансами. Уметь: достигать текущие и долгосрочные финансовые цели, управлять личными финансами (личным бюджетом), контролировать собственные и финансовые риски.	2.Управление финансовыми планами. Составить свой финансовый план на сроки: 1 день, 1 неделя. 1 год 5 лет. Определить доходы, расходы, риски. Аргументировать свои планы. Оформить работу.

6. Материалы для промежуточной аттестации

6.1 Примерный перечень вопросов для зачета

1. Сущность менеджмента. Объект и предмет изучения менеджмента. Менеджмент как функции и процесс. Цели и задачи менеджмента.
2. Управляющая и управляемая подсистема (субъект и объект управления). Принципы, методы, уровни управления.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы в развитии менеджмента.
4. Школа научного управления, ее роль в становлении менеджмента как науки.
5. Классическая (административная) школа в управлении.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Бихевиористский подход.
7. Количественная школа менеджмента.
8. Национальные модели менеджмента: особенности и основные черты американской, японской, европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы менеджмента.
9. Понятие организации. Признаки организации. Классификация организаций. Законы развития организации.
10. Внешняя среда организации. Прямые и косвенные факторы воздействия на организацию. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

11. Внутренняя среда организации. Методы исследования внешней и внутренней среды организации: PEST-анализ, SWOT-анализ, Анализ пяти сил Портера.
12. Организационная культура как фактор внутренней среды организации. Роль и значение организационной культуры в современном менеджменте. Виды организационных культур.
13. Методы формирования и поддержания организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации.
14. Природа и состав функций менеджмента. Общие и специальные функции управления. Общие функции менеджмента, их взаимосвязь.
15. Планирование как функция менеджмента, виды и методы планирования.
16. Организация как функция управления. Элементы организационной структуры управления и принципы ее построения.
17. Типы организационных структур управления, их достоинства и недостатки.
18. Мотивация как функция менеджмента. Понятие потребностей и их разновидностей.
19. Содержательные и процессуальные теории мотивации их характеристика.
20. Виды мотивации. Проблема демотивации.
21. Контроль: сущность, задачи, виды и этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.
22. Контроллинг и его инструменты. Сбалансированная система показателей (ССП) и KPI (Key Performance Indicators).
23. Миссия и цели деятельности организаций. Методика SMART постановки целей. Иерархия целей.
24. Понятие стратегии организации. Взаимосвязь миссии, целей и стратегии организации.
25. Стратегический менеджмент. Модели принятия стратегических решений.
26. Стратегия алого и голубого океанов. Матрица И. Ансоффа. Конкурентные стратегии М. Портера.
27. Ценностное предложение. Бизнес-модель организации по Остервальдеру. Основные элементы бизнес-модели.
28. Жизненный цикл организации. Модели жизненного цикла.
29. Сущность организационных изменений и их причины. Типы и модели организационных изменений.
30. Причины сопротивления персонала изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
31. Природа власти и лидерства в организации. Стили управления и их влияние на эффективность деятельности организации.
32. Теория лидерского поведения. Современные концепции лидерства.
33. Понятие и природа управленческих решений. Дивергентное и конвергентное мышление, роль дизайн-мышления в принятии управленческих решений.
34. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Методы разработки и основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
35. Индивидуальные стили принятия решений. Критерии принятия этически сложных решений.
36. Понятие и особенности группы. Формальные и неформальные группы. Структура группы. Формирование и этапы развития рабочих групп.
37. Командообразование: понятие, основные характеристики и особенности формирования команд.
38. Понятие и сущность конфликта. Классификация конфликтов. Динамика развития конфликта. Функции конфликтов.
39. Методы и инструменты управления конфликтами. Профилактика конфликтов.
40. Понятие «информация», «знания». Требования, предъявляемые к управленческой информации. Управление знаниями в организации: цели, задачи, основные подходы.

41. Коммуникации в менеджменте: межличностные и организационные коммуникации. Причины неэффективной коммуникации.
42. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Виды коммуникационных процессов в организации.
43. Вербальные и невербальные коммуникации.
44. Современные методы управления коммуникациями.
45. Понятие эффективности менеджмента. Концепция долгосрочной эффективности Р. Лайкерта. Теория эффективности организации Б. Басса. Повышение эффективности управления организацией.
46. Стейкхолдеры и их влияние. Ключевые потребности и интересы разных групп стейкхолдеров. Методы анализа и стратегии управления стейкхолдерами.
47. Устойчивое развитие и социальная ответственность бизнеса. Концепции корпоративной социальной ответственности.
48. ESG критерии и повестка современного менеджмента.

6.2. Пример экзаменационного билета/билета для сдачи зачета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»
 Дисциплина «Основы менеджмента»
 Филиал Ярославский Форма обучения очная
 Семестр 1 Направление 43.03.03 «Гостиничное дело», профиль «Гостиничный бизнес»

БИЛЕТ ДЛЯ СДАЧИ ЗАЧЕТА № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Теоретический вопрос 1.	15 баллов
2	Теоретический вопрос 2.	15 баллов
3	Практико-ориентированное задание.	30 баллов

Подготовил

Фамилия И. О.

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и
общегуманитарные
науки»

Фамилия И. О.

Дата xx.xx.20xx г.

7. Формы внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предусмотренные учебным планом

7.1 Выполнение формы текущего контроля

Текущий контроль проводится в форме домашнего творческого задания (ДТЗ), основной целью которого является закрепить полученные теоретические и практические знания по дисциплине «Основы менеджмента», а также сформировать практические навыки и умения по функциональному управлению персоналом организации и организационными процессами. Домашнее творческое задание выполняется студентом в письменном виде и сдается преподавателю.

Тема (рекомендуемая, но не обязательная) для выполнения домашнего творческого задания: Анализ функций менеджмента организации.

Задание: выбрать организацию, функционирующую в сфере туризма и гостеприимства, и на основании знаний теории исследовать функции менеджмента (характеристика и краткий вывод по каждому пункту анализа).

Вопросы для анализа:

1. Общая организационно-экономическая характеристика организации (история развития, экономическое положение, сфера деятельности, структура персонала)
2. Исследование организационной структуры выбранной компании (вид (тип), связи, звенья, уровни и т.д.)
3. Анализ планирования: (стратегия компании (миссия, цели, задачи, этапы и их содержание), календарное планирование, планирование по функциональным областям деятельности и т.д.)
4. Исследование координации и коммуникаций в организации (средства, инструменты, механизмы координации и коммуникации)
5. Анализ контроля: (средства, инструменты, виды)
6. Оценка мотивации: (экономические, моральные и др. методы и инструменты мотивации).

7.2. Рекомендуемые источники информации:

Основная литература

1. Менеджмент: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Экономика" / О.В. Астафьева, Л.В. Волков, В.В. Жидиков [и др.]; Финуниверситет; под ред. А.В. Трачука, К.В. Саяпиной. — Москва: Кнорус, 2021. — 494 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавриат). - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947541>. — Текст: электронный.
2. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 543 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19926-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559692>.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение" / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Магистр, 2019, 2021, 2022. - 656 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2024. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2139996>. - Текст: электронный.

Дополнительная литература

4. Семенов, А. К. Менеджмент: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2021. - 186 с. - ISBN 978-5-394-04304-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1232143>.
5. Масленников, В.В. Менеджмент: учебник для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата и магистратуры "Менеджмент" / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина; РЭУ им. Г.В. Плеханова - Москва: Кнорус, 2021 - 422 с. - (Бакалавриат и магистратура). - Текст: непосредственный. — То же. — 2022. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/943866>. — Текст: электронный.
6. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник / Т.П. Хохлова. - Москва: Магистр, 2015, 2016. - 384 с. - (Бакалавриат). — Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844277>. - Текст: электронный.
7. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование: учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567609>.

8. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561098>.