

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»  
Среднее профессиональное образование  
**Московский промышленно-экономический колледж  
(МПЭК)**

**Методические указания к практическим занятиям  
по профессиональному модулю 04. Организация работы коллектива  
исполнителей**

54.02.01 Дизайн (по отраслям)

Составитель/составители: Чернова А.А.

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании Цикловой методической комиссии специальности «Дизайн (по отраслям)»

№ 10 от «25» 06 2020 г.

Председатель Цикловой методической комиссии  /Лохман Н.Н./

Заместитель директора по учебной работе  /И.А. Архипцева/

## Пояснительная записка.

Методические указания по выполнению практических работ обучающихся на базе 9 и 11 классов по профессиональному модулю 04. Организация работы коллектива исполнителей разработаны согласно требованиям Федерального государственного стандарта специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям) и являются неотъемлемой частью реализации программы профессионального модуля.

Цель методических указаний: направление и оказание помощи обучающимся в выполнении практических работ по профессиональному модулю 04. Организация работы коллектива исполнителей, их подготовка к проведению семинаров по заданным темам.

Практические работы по профессиональному модулю 04.01 Организация работы коллектива исполнителей состоят из разнообразных заданий разного уровня сложности для усвоения материала по вопросам, отнесенным для изучения и формирования профессиональных компетенций.

Методические указания содержат тематику и формы практических работ по темам:

Тема 1.1. Менеджмент и управление

Тема 1.2. Управление дизайнерской организацией

Тема 1.3. Методы и функции управления

Тема 1.4. Коммуникации и коммуникативная адекватность

Тема 1.5. Управление персоналом

Тема 1.6. Управление рисками

Тема 2.1. Планирование и прогнозирование

Тема 2.2. Стратегическое планирование

Тема 2.3. Бизнес-планирование

Тема 2.4. Самоменеджмент

Тема 3.1. Контроль как функция управления

Тема 3.2. Эффективность контроля

Тема 3.3. Контроль качества нововведений

### Требования к результатам освоения программы подготовки специалистов среднего звена

Результатом освоения программы профессионального модуля является овладение обучающимся видом профессиональной деятельности **Организация работы коллектива исполнителей**, в том числе, профессиональными (ПК) и общими (ОК) компетенциями:

Код	Наименование результата обучения.
ПК 4.1.	Составлять конкретные задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт
ПК 4.2.	Планировать собственную деятельность
ПК 4.3.	Контролировать сроки и качество выполненных заданий
ОК 1	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес
ОК 2	Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество
ОК 3	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях

	ситуациях
ОК 4	Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития
ОК 5	Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности
ОК 6	Работать в коллективе, обеспечивать его сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями
ОК 7	Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий
ОК 8	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации
ОК 9	Ориентироваться в условиях частой смены технологии в профессиональной деятельности

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен:

**иметь практический опыт:**

- работы с коллективом исполнителей;

**уметь:**

- принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования управленческой работы в коллективе;
- осуществлять контроль деятельности персонала;

**знать:**

- систему управления трудовыми ресурсами в организации;
- методы и формы обучения персонала;
- способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.

## Перечень тем и содержание практических работ

**Практическая работа № 1.** Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

**Цель работы:** получить практические навыки разработки управленческих решений.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** используя рекомендованную литературу проанализировать предложенную ситуацию и разработать управленческое решение по ней. Выявить факторы которые повлияли на разработку и выбор решения.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

**Задание:**

Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

1. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

**Практическая работа №2** Построение организационной структуры дизайнерской организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков по построению организационной структуры предприятия.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

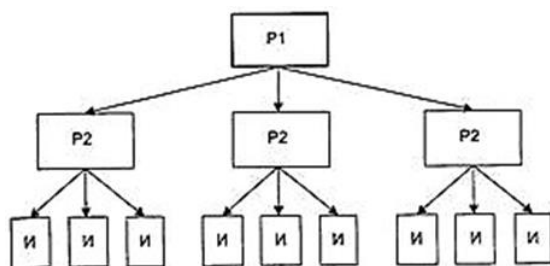
**Указания к выполнению:** при выполнении задания необходимо использовать конспект лекций и рекомендованную преподавателем литературу по тематике «Организационная структура предприятия».

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Назовите типы структур управления, представленные ниже, опишите их преимущества и недостатки, укажите в какой отрасли и для какого типа предприятия они наиболее эффективны.

1.



2.



Задание 2.

Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Ленинградской области по производству мебели из березы. По замыслу тайванского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников.

Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 200 млн. рублей через 2 года.

Задачи:

1. Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей
2. Разработать организационную структуру и модель управления
3. Оценить человеческие, финансовые и прочие ресурсы
4. Составить план действий на 6 месяцев

**Практическая работа №3** Мобильность организационной структуры предприятия, занимающегося реализацией дизайн - проектов на основе технологических карт.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков по построению организационной структуры предприятия.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** при выполнении задания необходимо использовать конспект лекций и рекомендованную преподавателем литературу по тематике «Организационная структура предприятия».

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Основными видами деятельности ПАО «Клен» является изготовление: мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции. В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %.

Постройте организационную структуру ПАО «Клен», укажите степень ее мобильности и опишите технологический процесс.

#### **Практическая работа № 4** Разработка миссии дизайнерской организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических и практических навыков по формулированию и оценке миссии организации.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** задание выполняется в форме свободной дискуссии

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Сформулируйте миссию организации – базы практики на основе предложенного шаблона. Продолжите как можно более точно и конкретно следующие предложения:

- 1) Будущее нашей организации выглядит так, что мы.....
- 2) Наша задача в этом случае .....
- 3) При этом мы обязуемся .....
- 4) Наши клиенты – это.....
- 5) Мы решаем следующие проблемы клиентов.....
- 6) Наши клиенты сотрудничают именно с нами, потому что .....
- 7) Мы приносим клиентам пользу и относимся к ним так, что. ....
- 8) Мы сильные, потому что.....
- 9) Мы отличаемся от самых сильных наших конкурентов тем, что .....
- 10) Наша этическая и моральная точка зрения обязывает нас к .....
- 11) Управленческое поведение в нашей организации характеризуется .....
- 12) Мы ожидаем от наших руководителей, что .....
- 13) Мы ожидаем от наших сотрудников, что .....
- 14) Наши сотрудники являются для нас .....
- 15) Отношения с общественностью характеризуются .....
- 16) Мы преследуем социальные цели .....

- 17) Государство и общество мы видим как .....
- 18) Мы приносим пользу обществу, потому что .....
- 19) Наше отношение к окружающей среде пронизано .....
- 20) Наше отношение к нашим конкурентам характеризуется .....

### **Практическая работа №5** Сочетание управленческих методов и их инструментов на практике

**Цель работы:** приобретение студентами практических навыков применения управленческих методов и их отдельных элементов.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению** задание выполняется в форме свободной дискуссии.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

#### Задание 1.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

#### Задание 2.

Вы руководитель отдела продаж в компании производителе строительных смесей, являющейся частью российского строительного холдинга. Работать в компании вы начали месяц назад. В вашем подчинении 30 человек. Основной проблемой является хроническое опоздание сотрудников.

Рассмотрите устранение проблемы посредством применения различных управленческих методов. Спрогнозируйте время устранения проблемы и количество уволившихся сотрудников в зависимости от метода.

#### Задание 3.



Один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль.

Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задание 4.

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

**Практическая работа №6** Управление на стадии проектирования образа товара.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков в выборе методов управления на стадии проектирования образа товара.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** задание выполняется в форме свободной дискуссии в группах 5-7 человек.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Товаром является средство для мытья полов марки Мистер Пропер (Mr. Proper).

1. Опишите стадии создания образа товара, включая основные направления:
  - функциональное назначение;
  - внешний вид;
  - надёжность;
  - удобство использования;
  - обслуживание;
  - гарантии;
  - упаковка;
  - наличие сопроводительных документов.
2. Выделите основные сильные стороны товара.
3. Составьте портрет потребителя.
4. Спроектируйте образ товара с применением нескольких приемов (Метафоры, Переход из одной формы в другую, Знаменитые личности, История).

**Практическая работа №7** Управление процессом создания образа товара.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков в выборе методов управления в процессе создания образа товара.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** задание выполняется в форме свободной дискуссии в группах 5-7 человек.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

По данным практической работы №6 ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите стадии создания образа товара.
2. Опишите все методы и приемы управления, применяемые на каждой стадии.
3. Выберите оптимальные методы и приемы.

**Практическая работа №8** Разработка схемы обмена информацией в конкретной ситуации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков разработки схемы обмена информацией.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** задание выполняется в форме свободной дискуссии.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

В гибких организациях действуют сетевые, разветвленные информационные системы, обеспечивающие свободный выход за пределы организации и позволяющие собирать и распространять информацию по горизонтальным связям. За счет не только внутренних, но и внешних информационных ресурсов появляется дополнительная возможность оперативно находить альтернативные решения возникающих проблем. Этой возможностью пользуются и руководители, и все целевые команды, в которых налажено взаимодействие между различными структурными подразделениями и приветствуется динамичный менеджмент. Работа в гибких организациях требует создания соответствующих условий:

- открытый доступ в Интернет, наличие электронной почты и необходимой компьютерной техники у всех сотрудников, участвующих в информационном обмене;
- создание единого пространства офисов, кафедр с размещением в них мест руководителей и сотрудников с целью обеспечения постоянного контакта и передачи оперативной информации;
- наличие релаксационной зоны отдыха и обмена неформальной информацией с целью поддержания постоянного обмена творческими идеями;
- использование системы хотеллинга: обезличенные, оборудованные всем необходимым рабочие места, используемые по мере необходимости любым сотрудником.

Вопросы.

1. Какие формы дистанционных коммуникаций присутствуют в работе гибких организаций?
2. Чем они отличаются от традиционных организаций?

### 3. Какие ограничения есть при дистанционной передаче информации?

#### Задание 2.

Для выбранной Вами организации необходимо построить коммуникационную модель. Выявить достоинства и недостатки используемой коммуникационной модели. На каждом этапе процесса обмена информацией проанализировать тип и форму передачи информации внутри организации. Определить, какие помехи мешают эффективному процессу передачи и восприятия информации в организации.

**Практическая работа №9** Взаимодействие формального и неформального управления.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний в сфере управления персоналом.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению** задание выполняется в форме свободной дискуссии.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

#### Задание 1.

Вы работаете с недавнего времени директором предприятия. Проходя в свой кабинет, вы видите на площадке несколько оживленно беседующих сотрудников. Проходя через 30 минут, вы наблюдаете ту же картину. Опишите формальные и неформальные методы управления, которые вы примените к сотрудникам. Оцените их эффективность.

#### Задание 2.

К вам приходят сотрудники с вопросом повышения заработной платы, ссылаясь при этом, что на другом предприятии они будут получать больше и уволятся, если вы её не увеличите. Что вы ответите? Обоснуйте свое решение.

- Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете их требования неправильными. Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем вызовете недовольство других сотрудников, т. е. вы предпочитаете увольнение;
- Удержите сотрудников от увольнения обещанием повысить зарплату с условием никому не говорить об этом.
- Спросите сотрудника, является ли его зарплата справедливой в сравнении с его коллегами и на каком основании он требует её повышения?
- Вы объясните, что имеются определенные трудности, которые будут затем сняты и он может решить свою проблему.
- По вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, и вы поставите вопрос о её пересмотре.

**Практическая работа №10** Построение схемы процесса управления персоналом.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний в сфере управления персоналом.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению** задание выполняется в группах по 5-7 человек.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений.

Вопросы:

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.

2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения - носители функций этих подсистем.

3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организаций: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.

4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.

5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

**Практическая работа №11** Решение проблемно-ситуационных задач по управлению персоналом в организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний в сфере управления персоналом.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению** задание выполняется в форме свободной дискуссии.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Задание 2.

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание 3.

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные задачи.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать? Аргументируйте свой выбор.

1. Запросить необходимые указания у начальства.

2. Проанализировать обстановку, определить, что нужно сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

3. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому принимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

4. Другой вариант ответа.

**Практическая работа №12** Решение проблемно-ситуационных задач по управлению конфликтами в организации.

**Цель работы:** получение практических навыков реагирования в различных конфликтных ситуациях.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению** задание выполняется в форме свободной дискуссии.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Определите причины конфликта, его последствия и способы разрешения в следующих ситуациях:

Ситуация 1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Ситуация 2. При распределении премии начальник не выписал ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу». Подчиненный чувствует себя несправедливо обиженным.

Ситуация 3. Беседа с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства, начинает саботировать задания, опаздывать на работу. Назревает конфликт.

Ситуация 4. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Ситуация 5. Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Ситуация 6. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда, и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

Ситуация 7. На совещании один из подчиненных, не выдержав постоянной строгости руководителя, в полусутоливой форме обратил на это строгое обращение внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

**Практическая работа №13** Определение и расчет рисков в деятельности дизайнерской организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков по определению и расчету рисков организации.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.1., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Малая дизайнерская организация существует 4 года. За это время было разработано несколько десятков дизайн проектов. Исходя, из экспертных оценок и статистических данных имеются следующие данные о деятельности организации и ситуации на рынке:

1. Вероятность поддержки со стороны государства – 15%
2. Вероятность незаконных действий со стороны конкурентов (несанкционированное копирование нововведения) – 14%
3. Вероятность уменьшения налогов – 4%
4. Вероятность инфляции – 97%
5. Вероятность неточности проектной документации – 15%
6. Вероятность увеличения таможенных платежей – 27%
7. Вероятность повышения цены продукции конкурентов (товаров – субститутов, не аналогов) – 17%
8. Вероятность банкротства конкурентов – 0,9%
9. Вероятность неблагоприятной смены политической обстановки – 0,7%
10. Вероятность повышения уровня доходов потребителей – 30%
11. Вероятность изменения приоритетов в развитии фирмы – 25%

12. Вероятность скидки от поставщиков – 14%
13. Вероятность снижения уровня доходов потребителей – 15%
14. Вероятность запрета на импорт – 20%
15. Вероятность запрета на деятельность – 0,5%
16. Вероятность развития сферы деятельности фирмы – 75%
17. Вероятность повышения уровня качества продукции конкурентов (товаров – субститутов, не аналогов) – 18%
18. Вероятность понижения цены на продукцию конкурентов – 17%
19. Вероятность появления новых конкурентов – 13%
20. Вероятность сотрудничества нескольких конкурентов – 13%
21. Вероятность невостребованности продукта – 11%
22. Вероятность сотрудничества с конкурентами – 24%
23. Вероятность стихийного бедствия в регионе работы фирмы – 0,3%
24. Вероятность увеличения налогов – 5%
25. Вероятность производственного брака – 30%
26. Вероятность снижения таможенных платежей – 5%

Определите:

1. Какие из указанных факторов представляют угрозу?
2. Классифицируйте все риски.
3. Какие из них представляют наибольшую и наименьшую угрозу?
4. Рассчитайте меру риска (с помощью метода экспертных оценок, объясните Вашу позицию).
5. Рассчитайте средний риск для деятельности организации и ее нового проекта.
6. Предложите методы по управлению риском.

**Практическая работа №14** Решение ситуационных задач по организации процесса планирования деятельности дизайнерской организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков в области планирования деятельности организаций.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.2., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. В чем вы видите трудности развития внутрифирменного планирования в современных условиях? Предложите, что нужно сделать для их преодоления.
2. Опишите уровни планирования в компании. Раскройте содержание задач каждого уровня. Укажите, кто именно, на ваш взгляд, должен заниматься данными задачами?
3. В чем, на ваш взгляд, заключаются проблемы коммуникаций в области внутрифирменного планирования? Предложите программу развития коммуникаций в компаниях.

4. Какие конфликты интересов возможны между плановыми службами и другими функциональными службами компании? Предложите возможные подходы к их разрешению.

5. Предложите классификацию внутрифирменных планов крупной компании, раскройте суть каждого плана. Какие проблемы возникают при разработке и согласовании этих планов?

6. Предложите подходы к оценке степени развития внутрифирменного планирования в компании (спланируйте программу управленческого аудита в области планирования).

Задание 2.

ООО «Престиж» занимается изготовлением межкомнатных дверей по индивидуальному заказу с соблюдением всех международных стандартов. На последнем совете директоров было принято решение о реализации в ближайшие 5 лет стратегии роста предприятия.

Производственная мощность предприятия с учетом действующего оборудования составляет 15000 дверей в год.

Разработайте тактический и оперативный планы производства продукции.

### **Практическая работа №15** Процесс реализации стратегии.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков в области реализации стратегии организаций.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.2., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 году, 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Р'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромный, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.



«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следят за продажами «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы:

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятия маркетинга, закупок, и административного контроля?
2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?
4. Какую стратегию реализует фирма «Тойз'Р'Ас»?
5. Опишите процесс реализации стратегии фирмы «Тойз'Р'Ас».

**Практическая работа №16** Решение ситуационных задач в области стратегического планирования в дизайнерской организации.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и практических навыков в области стратегического планирования организаций.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.2., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Определите стратегию конкурентной борьбы при создании новой дизайнерской организации занимающейся дизайном интерьеров квартир и загородных домов при ограниченных финансовых ресурсах и падении покупательского спроса. Укажите конкурентные преимущества организации.

Задание 2.

С помощью матрицы БКГ и модели «продукт – рынок» определите базовую стратегию и степень риска для московской дизайн студии интерьеров в каждом из следующих случаев:

- значительное число конкурентов;
- вывод на рынок новых услуг;
- снижение доходов покупателей;
- вывод своих услуг на новые рынки сбыта.

**Практическая работа №17** Составление бизнес-плана фирмы, занимающейся разработкой дизайн-проектов.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков в составлении бизнес-плана организаций.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.2., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой, а также интернет источниками.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Компания предлагает широкий выбор платных услуг по дизайну интерьера, подбору и продаже мебели и сопутствующих товаров. Основным, но не единственным направлением работы компании, станут крупные розничные компании.

Составьте бизнес план компании по следующим пунктам:

Раздел I. Резюме

Раздел II. Общее описание предприятия

Раздел III. Товары и услуги

Раздел IV. Маркетинг-план

Раздел V. Производственный план

Раздел VI. Организация управления

Раздел VII. Капитал и организационно-правовая форма предприятия

Раздел VIII. Финансовый план

**Практическая работа №18** Составление плана профессионального развития менеджера.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков в составлении плана профессионального развития.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.2., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем основной и дополнительной литературой, а также интернет источниками.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Используя полученные теоретические знания составьте план профессионального развития менеджера дизайнерской организации. Результаты оформите в виде ниже следующей таблицы.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ (ИПР) СОТРУДНИКА**

Ф. И. О. Сотрудника:	
Место работы, должность:	
Ф.И.О. линейного руководителя:	Утверждаю ____ п.п. ____ (подпись)
Место работы, должность:	
Ф.И.О. внутреннего или внешнего консультанта:	Согласовано _____ (подпись)

**ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ**

Рекомендации линейного руководителя или куратора (по результатам Performance Appraisal)	Рекомендации по развитию (по результатам ассессмента)	Другие качества, профессиональные навыки, которые нуждаются в развитии с Вашей точки зрения

**КОМПЕТЕНЦИИ, требующие развития \ Цели развития на этот год:**

--

**КАРТА РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ**

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	СРОКИ	ОТМЕТКА о выполнении
Развитие на рабочем месте			
Специальные задания (проекты)			
Обучение на опыте других			
Поиск обратной связи			
Коучинг			
Самообучение			
Тренинги и семинары			

Дата заполнения \_\_\_\_\_ Подпись сотрудника \_\_\_\_\_

**Практическая работа №19** Разработка схемы контроля и самоконтроля в процессе планирования и управления дизайнерскими разработками.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков в разработке схемы контроля.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.3., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Дайте ответы на ниже следующие вопросы:

1. Перечислите элементы контроля.
2. Назовите факторы, обуславливающие необходимость проведения контроля.
3. Из чего состоит система контроля в организации?
4. Какие функции выполняет заключительный контроль?
5. Назовите поведение менеджера на конечной стадии контроля.
6. Определите основные этапы контроля.
7. Назовите графические методы контроля.

Задание 2.

ООО «Престиж» занимается изготовлением межкомнатных дверей по индивидуальному заказу с соблюдением всех международных стандартов. Количество сотрудников – 30 человек.

Вопросы:

1. Определите количественные и качественные критерии контроля для организации.
2. Опишите основные этапы контроля.
3. Какие проблемы могут возникнуть на каждом из этапов?

**Практическая работа №20** Разработка критериев определения экономической эффективности дизайнерской разработки.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков в определении экономической эффективности.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.3., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Дайте ответы на ниже следующие вопросы:

1. Дайте характеристику эффективности контроля.
2. Сформулируйте принципы эффективного контроля.
3. Перечислите методы эффективного контроля.
4. Дайте характеристику экономической эффективности.
5. Укажите особенности экономической эффективности дизайнерской разработки.
6. Укажите методы повышения экономической эффективности.

Задание 2.

Необходимо разработать web-сайт для ООО «Интеграл». Целями разработки web-сайта являются:

- повышение прибыли от реализации программных продуктов за счет увеличения числа заказов;
- экономия рабочего времени специалиста на проведении устных консультаций покупателей программного обеспечения и приеме заказов по телефону;
- экономия рабочего времени специалиста на уведомлении клиента по телефону или почтой;
- экономия рабочего времени операторов ЭВМ на ручном вводе информации в базу данных;
- экономия рабочего времени операторов ЭВМ на выборке информации из базы данных и ручном заполнении счетов и квитанций.

На разработку web-сайта для ООО «Интеграл» было затрачено 23 дня или 184 человеко-часа (при восьмичасовом рабочем дне).

Затраты на материалы и покупные изделия равны 1012000 руб.

Фонд заработной платы разработчика web-сайта составляет 165000 руб.

Страховые взносы рассчитываются в размере 32,2 процентов от фонда заработной платы.

Стоимость машинного времени (стоимость электроэнергии) необходимого для разработки web-сайта, составит 3477,65.

Цена программного продукта (web-сайта) определяется итоговыми затратами и прибылью, которая, в свою очередь, составляет 30 процентов (условно) от фонда заработной платы.

Дополнительные доходы от реализации программного продукта в результате размещения web-сайта на сервере ООО «Интеграл» составили 1579800 руб.

Определите экономическую эффективность и рентабельность разработки web-сайта.

### **Практическая работа №21** Решение ситуационных задач.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний по эффективности контроля.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.3., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативного воздействия контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

Рекомендации по повышению эффективности контроля:

- контроль должен быть комплексным. Устанавливайте жесткие, но достижимые результаты;
- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;
- контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;

- устанавливайте двустороннее общение;
- контроль должен быть оперативным, для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;
- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.
- контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.
- деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не так часто.
- полученные результаты можно не сообщать до тех пор пока отклонения не станут значительными.
- контроль должен быть всеобъемлющим.
- контроль дает руководству организации информацию для планирования.
- каждый член организации осуществляет контроль над своей деятельностью, даже если в этот момент его никто не контролирует.

**Практическая работа №22** Решение ситуационных задач по управлению инновациями в дизайнерской деятельности.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков по управлению инновациями в деятельности дизайнера.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.3., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание 1.

Выделяют четыре типа инноваций:

1. появление новшества, внедрение, освоение, инвестирование;
2. производство нового товара, освоение нового рынка, внедрение нового метода, организационное новшество;
3. производство нового товара, распределение прибыли, реализация товара на новом рынке, конкурентное лидерство;
4. производство нового изделия, освоение производственных мощностей, открытие для потребителя нового рынка, распространение ноу-хау.

Выберите тот тип инноваций, который вы считаете наиболее задействованным в деятельности дизайнерской организации, и обоснуйте его.

Задание 2.

Изучите ситуацию и выполните задание.

Бутик-отели, или, как их еще называют, дизайнерские отели, уже давно существуют во всех крупных городах и на популярных курортах мира. Главная особенность дизайнерского отеля заключается в его уникальности. Он задумывается и создается как объект современного искусства, где все — от планировки комнат до мельчайших аксессуаров интерьера — разрабатывает один, как правило именитый, дизайнер. И лучшими считаются те, где с безупречным вкусом подобраны и цвет, и свет, и фактура, и звуковое оформление каждого отдельного помещения. Этого нельзя сказать о традиционных отелях мировых гостиничных сетей, в которых все комнаты похожи друг на друга, и, проснувшись, не сразу понимаешь, где находишься: в Риме, Париже или в Лондоне. Такое полное единообразие якобы позволяет путешественнику чувствовать себя повсюду как дома.

Один из самых эксцентричных дизайнеров – Филипп Стар, который за свою четвертьвековую карьеру спроектировал практически все – от зубной щетки до жилых кварталов. Его отель Sanderson опьяняет своей чувственной атмосферой. При входе – красный диван в форме губ в стиле Сальвадора Дали. Просторное лобби с открытой планировкой, натуральный деревянный пол, светлые стены прикрыты белой прозрачной вуалью. В общей гостиной вся мебель абстрактных форм, гнутые стулья из африканских пород дерева, диваны с позолоченными спинками в форме лебедей и висят кресла в виде сферы. А сюрреалистические портреты напоминают постояльцам, что ко всему в этой жизни нужно относиться с юмором. Занавеси из легкой ткани и фиолетового бархата отделяют одно помещение от другого, создавая многослойное пространство: невозможно угадать, какие ощущения охватят вас в соседней комнате. «Французские» окна во всю стену делают спальни как бы прозрачными и открытыми. А в ванной стеклянная раковина, полки, шкаф с легкими белыми занавесками создают ощущение хрустальной прозрачности. А еще в отеле Sanderson есть лифт, синий и мерцающий. Войдя внутрь, как будто попадаешь в звездное небо, отчего у впечатлительных клиентов может даже закружиться голова...

В 1998 г. в Осаке Киош Такеямо реализовал самый авангардный проект отеля в стиле минимализма, выполнив его из цемента. Он серый изнутри и снаружи, без каких-либо архитектурных излишеств.

Дизайнерские новшества получили свое воплощение и в концепции «артотелей», придуманных в Германии архитекторами Йоханной и Гернотом Нальбах. Каждый такой отель – это музей одного художника плюс интерьеры, оформленные известным дизайнером. Уникальность Hotel im Wasserturm (Кельн) с работами Дональда Джадда определяется еще и тем, что расположился он в старой водонапорной башне, сооруженной 130 лет назад. Приоритетной формой дизайна стал круг: стены, светильники, сантехника – все это мир больших и маленьких окружностей. О том, что гость находится в водонапорной башне, напоминают только специально незадекорированные стены и частично сохраненные трубы.

Самый амбициозный (а порой казавшийся даже абсурдным) проект – это Hotel Puerta America, над созданием которого трудилось 18 знаменитых дизайнеров. Каждому из них была предоставлена абсолютная свобода самовыражения в создании интерьера. Так, Рон Арад совместил ванну и кровать, выкрасив это странное сооружение в кроваво-красный цвет и установив его посреди номера. Создается впечатление, что архитекторы совсем не думали о публике, а занимались реализацией своих самых дерзких идей. В результате Hotel Puerta America – огромное эклектичное здание, похожее на многоэтажный магазин.

Но за оригинальностью истинные дизайнеры не забывали и о содержании – о комфорте и высоком уровне сервиса. Например, в новом парижском отеле Sezz нет консьержек, вместо них гость может в любое время вызвать по телефону личного ассистента. В гостинице Bel Ami у специального «консьержа по культуре» всегда можно узнать, какие рестораны сейчас считаются самыми модными и ожидают ли распродажи в ближайших бутиках.

Как вы думаете, можно ли отнести отели-театры к инновационным организациям и могут ли традиционные современные отели быть инновационными?

Заполните таблицу.

Факторы инновационного развития	Современные отели (традиционные сети)	Отели-театры
Производство превосходного товара или услуги Обеспечение глобальной концепции продукта (услуги) Обеспечение сочетания маркетинговой концепции развития и концепции «технологического проталкивания» Проведение интенсивного первичного анализа Реализация стратегии нового продукта (услуги) Обеспечение межфункциональной координации Наличие маркетинговых ноу-хау Отношение к информации как к свободному ресурсу Поддержка руководства Соединение технологического и коммерческого эффектов Роль фактора времени		

**Практическая работа №23** Составление схемы инновационного цикла для объекта дизайна, определение этапов и последовательности проведения контрольных операций.

**Цель работы:** закрепление теоретических знаний и получение практических навыков по изучению инновационного цикла дизайнерской разработки.

**Время на выполнение** – 2 часа.

**Осваиваемые умения (компетенции)** - ПК 4.3., ОК 1, ОК 2, ОК 3, ОК 4, ОК 5, ОК 6, ОК 7, ОК 8, ОК 9

**Указания к выполнению:** перед выполнением задания необходимо ознакомиться с рекомендуемой преподавателем литературой.

**Рекомендуемая литература** - Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

Задание.

Выберете один из дизайнерских продуктов представленных ниже. Составьте жизненный цикл для выбранной инновации. Составьте цикл разработки для выбранной инновации. Опишите этапы и последовательность проведения контрольных операций разработки выбранной инновации.

1. Углеродное волокно

В интерьерный и предметный дизайн этот материал пришел из авиационной и автомобильной индустрии. Ультралегкий, супержесткий и мегапрочный – такой набор технических характеристик дал дизайнерам новые возможности. А вместе с высоким



сопротивлением к термическим и климатическим воздействиям материал открыл новую эру инновационных решений.

Один из самых успешных проектов из углеродного волокна – стул Carbon Chair Бертяна Пота и Марселя Вандерса. Спинка и сиденье сплетены вручную, а каркас выполнен из эпоксидной смолы.

## 2. Плексиглас

Плексиглас (еще его называют прозрачным акриловым стеклом) изначально использовали в строительстве, но дизайнеры не могли не заинтересоваться таким необычным материалом. Он стал хрестоматийным образцом для «космического» дизайна в 60-х годах. Тогда миру были представлены первые невидимые стулья, светильник Acrilica.

Сегодня традиции, пусть и неведомые каждому, продолжают свое развитие. Чего только стоит прототип «жидкого» стола Захи Хадид. Он изготовлен из прозрачного и полупрозрачного акрилового стекла.

## 3. Алькантара

Практичность и повышенная прочность в дизайне мебели? Пожалуй, пришла пора вспомнить про такой обивочный материал, как алькантара. Изобрел его японский химик Миуси Окамото в 1970 году. После этого над выпуском алькантара трудились итальянцы, немцы. Дизайнеры по достоинству оценили все его преимущества: внешне похож на замшу, но при этом гораздо прочнее, не боится грязи, легко моется и не выгорает на солнце. Единственный минус – высокая стоимость материала.

Одним из самых запоминающихся проектов стало футуристическое кресло Peekaboo от шведской компании Blå Station. На него нельзя не обратить внимания: металлическая основа, полиуретановый наполнитель, отделка алькантарой, а также специальная ширма, прикрепленная к спинке.

## 4. Laokoop

Инновационный текстиль, обладающий эстетикой фэшн-структурализма, – все это о необычном, ультрасовременном материале Laokoop. Одноименный венгерский бренд во главе с дизайнером Сентирмай-Жоли Жужанном сделали по-настоящему удивительное изобретение. Laokoop – полотно из подвижных небольших пластин, изготовленных из пробки или пластмассы. В зависимости от плотности и конфигурации всех элементов его можно по-разному сгибать и регулировать степень прозрачности изделия.

Создать необычную поверхность с ним проще простого: эффект змеиной кожи, морской глади, а может, оперения птицы – все, что только пожелаете. Компания использовала инновационный материал для четырех серий светильников.

Критерии оценки (в баллах):

Пять баллов выставляется обучающемуся, если он изучил учебный материал по теме; свободно применяет полученные знания на практике; практическая работа выполнена в полном объеме, правильно, без ошибок, в установленные нормативом время.

Четыре балла выставляется обучающемуся, если он твердо знает учебный материал; умеет применять полученные знания на практике; практическая работа выполнена с небольшими недочетами, в установленное нормативом время.

Три балла выставляется обучающемуся, если он знает, лишь основной материал; практическая работа выполнена с ошибками, отражающимися на качестве выполненной работы, студент не уложился в установленное нормативом время.

Два балла выставляется обучающемуся, если он имеет отдельные представления об изученном материале; практическая работа не выполнена или выполнена с грубыми ошибками, обучающийся не уложился в установленное нормативом время.

Составитель \_\_\_\_\_ А.А. Чернова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## Информационное обеспечение обучения.

### Основные источники:

1. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.
3. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

### Дополнительные источники:

1. Грибов, В. Д. Основы управленческой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.
2. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.
3. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.

### Электронные издания

#### Основные

1. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/452237>
2. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/449621>

#### Дополнительные

1. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Антонец [и др.]. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. Режим доступа: <http://biblio-online.ru/bcode/442430>

### Интернет – ресурсы

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа <http://www.consultant.ru>
2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ».- Режим доступа <http://www.aero.garant.ru>
3. Электронная библиотека издательства Юрайт - Режим доступа <http://www.biblio-online.ru>
4. Электронно-библиотечная система – Режим доступа <http://znanium.com>