

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет исторических и политических наук



УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по ОД

Е.В. Луков

2025 г.

Оценочные материалы по дисциплине

Принятие управленческих решений в гостеприимстве

по направлению подготовки

43.03.03 Гостиничное дело

Направленность (профиль) подготовки:

Организация и управление гостиничным бизнесом

Форма обучения

Очная

Квалификация

Бакалавр

Год приема

2026

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

И.В. Муравьев

1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ПК-5. Способен рассчитывать и анализировать экономические результаты деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания для принятия эффективных управленческих решений.

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.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИПК-5.1. Осуществляет сбор и анализ данных о затратах организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений.

ИПК-5.3. Организует оценку экономической эффективности деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений.

ИПК-5.4. Вырабатывает управленческие решения на базе объективных результатов анализа деятельности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, их структурных подразделений.

ИУК-2.2. Оценивает вероятные риски и ограничения, определяет ожидаемые результаты решения поставленных задач.

2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания

Назначение фонда оценочных средств. Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Принятие управленческих решений в гостеприимстве».

Комплект примерных разноуровневых задач/заданий.

1. Задачи репродуктивного уровня. Качество и эффективность управленческих решений в гостеприимстве.

Задача 1. Руководитель гостиницы реализовал УР по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличил материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость гостиничного продукта уменьшилась на 1%, цена турпродукта уменьшилась на 0,5%, но общая выручка увеличилась на 5% из-за увеличения объемов продаж. Общая выручка в месяц до реализации УР 2,592 млн. руб., после реализации УР - 2,722 млн. руб. Общие затраты в месяц о реализации УР 2,074 млн. руб., после реализации УР -2,054 млн. руб. Оцените экономическую эффективность УР.

Задача 2. Гостиничное предприятие решило вывести на рынок новый гостиничный продукт. В рамках данного решения директор выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования. Общие данные для расчетов приведены ниже.

Финансы: приоритет 1,2, выделено 200 тыс. руб., использовано 220 тыс. руб.

Персонал: приоритет 1,2, выделено 16 чел., использовано 13 чел.

Оргтехника: приоритет 1,1, выделено 9 комплектов, использовано 8 комплектов

Требуется оценить экономическую эффективность УР.

Анализ внешней и внутренней бизнес-среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческих решений в гостеприимстве.

Задача 3. В коллективе из 3 бухгалтеров, 3 менеджеров и 2 администраторов планируется создать подкомитет из его членов. Какова вероятность того, что все трое будут администраторами.

Задача 4. Вы руководитель отдела снабжения гостиницы и должны заказать халаты для душа. Если заказать 100 халатов, то расходы составят 1800 руб./за халат. Если заказать 50 халатов, то расходы составят 2000 руб./за халат. Цена халата, включенная в стоимость гостиничного продукта 3000 руб. Не использованные халаты возвращаются за 0,5 закупочной цены. Сколько халатов заказать, если Вы уверены, что 50 процентов будут использованы с вероятностью 1, а 100 халатов - с вероятностью 0,5.

2. Задачи реконструктивного уровня.

Анализ внешней и внутренней бизнес-среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческих решений в туризме.

Задача 1. При реализации гостиничного продукта А из 120 случаев прибыль в 12,5 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль в размере 20 тыс. руб. - в 42 случаях, прибыль в 12 тыс. руб. - в 30 случаях. Реализация гостиничного продукта В характеризуется следующими зависимостями: прибыль в 15 тыс. руб. была получена в 30% случаев, 20 тыс. руб. - в 50% случаев, в 27,5 тыс. руб. - в 20% случаев. Общее количество исследуемых случаев реализации гостиничного продукта В - 80. Оцените степень риска.

Задача 2. В коллективе из 2 бухгалтеров, 3 менеджеров и 3 администраторов планируется создать подкомитет из его членов. Какова вероятность того, что все трое будут администраторами.

Задача 3. В поступившей партии из 9 изделий - 2 бракованных. Какова вероятность того, что при случайной выборке их 4 изделий, окажутся 2 бракованных.

Задача 4. Для финансирования проекта менеджеру необходимо занять сроком на один год 15000 ден. ед. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100% отдачей, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуды не возвращают. Помогите банку принять решение двумя методами:

1. Исходя из правила максимизации доходов;
2. Методом дерева решений.

Задача 5. Для финансирования проекта менеджеру необходимо занять сроком на один год 15000 ден. ед. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых, или вложить в дело со 100% отдачей, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуды не возвращают.

Банк решает вопрос: проверять ли кредитоспособность перед тем, как выдать кредит. Аудиторская фирма берет с банка 40 ден. ед. за каждую проверку, в результате этого перед банком две задачи: проводить проверку или нет, выдавать заем или нет.

Решая данную проблему банк проверяет правильность выдаваемых аудиторских заключений фирмы. Для этого было выбрано 1000 клиентов, которые были проверены и которым впоследствии были выданы ссуды.

Рекомендацию после проверки кредитоспособности "Давать ссуду" выдали 750 клиентам, из них ссуду вернули - 735.

Рекомендацию "Не давать ссуду" дали по 250 клиентам, из действительно не вернули ссуду 25 клиентов. Построить дерево решений.

Задача 6. В отеле при реализации различных видов гостиничных продуктов в перспективе возможны следующие варианты изменений покупательного спроса: Снижение покупательного спроса при снижении покупательной способности населения. Неизменный платежеспособный спрос.

Гостиничный продукт А	25	60	80
Гостиничный продукт В	20	40	40
Гостиничный продукт С	70	30	50

Рост покупательной способности. Прогнозируемое значение прибыли по 1,2 3 вариантам обстановки, соответственно: Выбрать наименее рискованную стратегию, используя правила максимакса (максимаксное решение), максимина (максиминное решение) и минимакса (минимаксное решение). Методы экспертной оценки.

Задача 7. При подготовке решения о величине турпотока в регионе в периоде упреждения участвовало 14 экспертов. Координатором экспертизы был сделан доклад о состоянии и основных направлениях развития туризма в регионе, приведена статистика турпотока в 2018-2021 гг. Опрос проводился в три тура.

Экспертами были приведены следующие аргументы в пользу того, что величина турпотока будет минимальной:

- Прогнозируемые синоптиками неблагоприятные погодные условия - дожди во время турсезона;
- Высокая степень износа туристской инфраструктуры;
- Недостаточное финансирование программ по поддержке туризма в регионе;
- Проблемы управления туризмом: низкая квалификация кадров управления, неэффективность организационных структур управления, отсутствие системы непрерывного прогнозирования и планирования и т.д.

В пользу того, что объем турпотока будет максимальным, экспертами были выдвинуты следующие аргументы:

- Увеличение количества турпредприятий региона;
- Увеличение круглогодичных мест размещения;
- Тенденция увеличения турпотока в регионе в последние пять лет;
- Политика органов регионального управления, направленная на стабилизацию кризисных явлений в туризме региона.

При проведении первого тура экспертизы экспертам раздавали анкеты, в которых содержался вопрос и место для ответа. Во время второго и третьего туров повторялись те же вопросы, что и в вопроснике первого тура. Каждому эксперту предлагалось пересмотреть собственный предыдущий ответ и при желании изменить его. В анкете содержалась информация о результатах обработки анкет предыдущего тура.

Просчитайте результаты экспертизы по трем турам: медиану, верхний квартиль, дециль, нижний дециль, моду.

Аналитические методы РУР.

Задача 1. Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности оказываемых услуг. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из основных стратегий:

1. Повышение качества оказываемых услуг, т.е. вложение средств в обучение персонала;
2. Снижение цены на гостиничный продукт путем совершенствование организации логистики, технологий, системы менеджмента.
3. Освоение нового рынка сбыта гостиничных услуг.

Фирма не располагает средствами для переобучения всех сотрудников, маркетологи не подготовили новый рынок.

Технологи и менеджеры подготовили имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит принимаем вторую стратегию - стратегию снижения цены товаров.

Для реализации стратегии снижения цены имеются следующие данные:

1. Уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости услуг (С)

$C = 0,347 * M + 0,652 * T + 0,340 * K_{пр} - 0,148 * K_c - 0,085$, где М - норма расхода материалов на оказание услуг;

Т - полная трудоемкость оказания услуги, нормо-часов;

$K_{пр}$ - средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных логистических процессов оказания услуг, доли единиц.

K_c - коэффициент стабильности кадров на фирме.

2. Годовая программа обслуживания - 1500 туристов.

3. Реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологий, организации логистики и системы менеджмента фирмы позволит:

- Снизить норму расхода материалов на 4,5%;
- Снизить трудоемкость оказания услуг - на 6,8%;
- Повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных логистических процессов на 5,3%.
- Снизить текучесть кадров на 9,2%;

4. Срок действия мероприятий - 3 года;

5. Инвестиции в разработку и реализацию мероприятий - 110 тыс. ден. ед.

6. Себестоимость туристского продукта до внедрения организационных мероприятий - 830 ден. ед.

7. Норма прибыли по данному гостиничному продукту - 8,5%;

8. Степень капитального риска реализации мероприятий составляет 0,8.

Показатели степени при факторах в уравнение регрессии показывают их эластичность, т.е. на сколько процентов снизится себестоимость при уменьшении данного фактора на 1%.

Рассчитать новую себестоимость и цену туристского продукта. Отразить влияние каждого фактора на снижение себестоимости.

Задача 2. На складе туристского предприятия находятся пять групп запасов для оказания услуг. Количество оказанных гостиничных услуг за год характеризует ежегодный уровень использования запасов.

Классифицируйте запасы предприятия по трем категориям с использованием метода ABC-анализа. Дайте графическое представление.

Задача 3. В целях укрепления позиции на рынке руководство отеля приняло решение расширить перечень дополнительных услуг. Свободных финансовых средств, необходимых для кредитования дополнительных услуг, фирма не имеет. Свободных складских помещений также нет.

Перед службой логистики была поставлена задача сокращения общего объема запасов с целью сокращения затрат на их содержание и высвобождение ресурсов для расширения ассортимента дополнительных услуг. Снижение запасов при этом не должно отразиться на уровне клиентского сервиса.

Запасы отеля по отдельным позициям в тыс. руб.: Гель для душа для гостиниц 648, Жидкое мыло 516, Зубной набор для гостиниц 36, Моющие средства для мытья полов и стекла 48, Моющие средства для мытья сантехники 696, Набор для шитья 12, Одноразовое мыло для гостиниц 60, Одноразовые тапочки для гостиниц 96, Покрывало 1020, Полотенце махровое для лица 2052., Полотенце махровое для ног 1788, Полотенце махровое для тела 2460, Портъеры 348, Постельное белье 7536, Спец.одежда 1140, Средства для мытья и дезинфекции 228, Стакан стеклянный 144, Халат махровый 3120,

Халат хлопчатобумажный 1524, Шампунь одноразовый для гостиниц 780, Шапочка для душа 24.

Норма запаса, установленная в отеле, составляет 20 дней, т.е. средний запас рассчитан на 20 дней работы. Число рабочих дней составляет 365 дней в году. Норма запаса одинакова по всем позициям запасов. Годовые затраты на хранение в компании составляют в среднем 30% от стоимости среднего запаса.

Выполняя задание руководства, служба логистики разделила все запасы на три группы А, В и С по признаку доли в годовом потреблении, а затем предложила новые дифференцированные нормативы среднего запаса:

Для товаров группы А - сократить норму запаса и довести ее до 10 дней;

Для товаров группы В норму запаса оставить без изменения - 20 дней;

Для товаров группы С увеличить норму запаса, доведя ее до 30 дней.

Причинно-следственный анализ.

Ситуация 1. Предметом живого обсуждения рабочих ремстройгруппы гостиницы «Прибой» стал акт о возмещении материального ущерба на сумму 7 500 рублей, который был предъявлен слесарю - сантехнику Павлову И. М. В акте указано, что в ходе административного расследования было установлено следующее обстоятельство: из-за недоброкачественных ремонтных работ, проведенных Павловым И. М. в санузле жилого номера, произошел разрыв муфты и утечка горячей воды. Горячая вода некоторое время из санузла поступала в номер, и в результате сильного намокания ковровое покрытие стало непригодным к дальнейшей эксплуатации.

Ситуация 2. В гостиницу «Лазурный берег»**** г-жа Морозова Екатерина Анатольевна была поселена по предварительной брони в 2 - х комнатный номер 410. Дата заезда - 1 марта, время заезда 13.00., период проживания 5 суток.

В 16.00 того же дня в гостиницу прибыл клиент, для которого должен был быть забронирован 2 - х комнатный одноместный номер на период с 1 по 6 марта.

Администратор, просмотрев заявления о брони, понимает, что было осуществлено двойное бронирование одного и того же номера, в котором уже размещена г-жа Морозова и отказала клиенту в размещении.

Ситуация 3. В санатории - профилактории «Кавказ», на третьем этаже горничная производила уборку забронированного номера. В коридоре без присмотра родителей играли дети; пробегая мимо рабочей тележки горничной, один из них взял баллон с дезинфицирующим средством, плеснул содержимое в другого ребенка. Раствор попал на открытые участки тела, что привело к ожогу второй степени (образование пузырей).

Ситуация 4. Работник службы эксплуатации (обслуживания) номерного фонда, горничная Мирная Наталья Сергеевна, выполняя свои непосредственные должностные обязанности, при уборке номера получила ожог верхних дыхательных путей при неправильном использовании дезинфицирующих средств.

Получив стационарное лечение в течение 3 - х недель и вернувшись на работу, Наталья Сергеевна обратилась к работодателю по поводу возмещения ей материальных затрат на медикаментозные препараты.

Ситуация 5. На базу отдыха «Лазурный берег» прибыла семейная пара по туристической путевке. С собой заботливые хозяева взяли собаку. На руках у ее владельцев были все документы (паспорт и ветеринарная карта с указанием всех выполненных прививок), однако администратор отказал в поселении, и семейная пара была вынуждена покинуть базу отдыха.

Ситуация 6. В отель «Триумф» обратился г-н Халиф аль Араб (турок), покинувший его 2 дня назад, с просьбой вернуть ему папку с очень важными документами, которые он при выезде забыл в номере. После долгих объяснений на английском языке просьба клиента не была удовлетворена.

Старшая горничная, принимавшая номер в день выезда г-на Халиф аль Араба, находилась в отгуле, и связаться с ней не представлялось возможным.

Задания:

1. Определите симптомы и возможные причины произошедшей ситуации, а также наиболее вероятные последствия.
2. Разработайте управленческие решения, чтобы предотвратить в будущем такие ситуации.
3. Задачи творческого уровня. Анализ внешней и внутренней бизнес-среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческих решений в туризме Практическое задание для самостоятельной работы: Анализ внутренней и внешней среды организации (на выбор).

Задача 1. Отдел маркетинга туристской компании представил своему руководству данные об ожидаемом объеме сбыта нового тура при трех вариантах цены.

Предполагаемые объемы продаж нового тура, путевок в год спрогнозированы в зависимости от величины цены и варианта спроса на услуги.

Постоянные затраты составляют 400000 ден. единиц в год, переменные - 4000 ден. единицы на одного человека. Необходимо определить наиболее целесообразную цену на основе использования правил максимакса, максимина и минимакса.

Задача 2. Предприятие рассматривает варианты капитальных вложений. Первый вариант предусматривает строительство нового корпуса отеля стоимостью $M1 = 500$ млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R1 = 230$ млн. руб. в течение 5 последующих лет) с вероятностью $p1 = 0,7$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R2 = 90$ млн. руб. с вероятностью $p2 = 0,3$).

Второй вариант предусматривает приобретение земельного участка и строительство отдельно стоящего нового отеля. Стоимостью $M1 = 700$ млн. руб. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R1 = 450$ млн. руб. в течение 5 последующих лет) с вероятностью $p1 = 0,6$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R2 = 150$ млн. руб. с вероятностью $p2 = 0,4$).

При третьем варианте предлагается отложить инвестиции на 1 год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p1 = 0,8$ и $p2 = 0,2$ соответственно. В случае позитивной информации можно осуществить инвестиции по указанным выше расценкам, в вероятности большого и низкого спроса меняются на $p1 = 0,9$ и $p2 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие годы остаются на том же уровне. В случае негативной информации инвестиции осуществляться не будут.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений. Определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Аналитические методы РУР.

Построение причинно-следственной цепи

Гостиничное предприятие имеет три вида гостиничных номеров (Гостиничный номер стандарт, комфорт, и люкс), пользующихся хорошим спросом у потребителя. Фирма имеет договорные обязательства с потребителями и не может сокращать объем оказания услуг. По условиям договора с турагентством количество реализованных гостиничных

услуг по каждому виду номеров должно постепенно увеличиваться в течение года не менее, чем на 1 % в месяц.

Показатели деятельности предприятия в первом квартале приведены в таблице.

Итоги хозяйственной деятельности фирмы в первом квартале текущего года представлены в таблице в разрезе категорий номеров.

Во втором квартале гостиница обеспечивала обязательства по приросту продаж номеров на 1% в месяц. На изменение цен, переменных и постоянных расходов повлиял только уровень инфляции (2% в квартал).

Постепенно накапливающиеся проблемы в организации процесса оказания услуг, периодически возникающие трудности в работе обеспечивающих процессов, появляющиеся недочеты в организации труда администраторов, горничных и ряд других факторов сказались на том, что гостиница перестала выполнять свои договорные обязательства в третьем квартале. Так, в третьем квартале количество обслуженных туристов из-за проблем с водоснабжением сократился на 2% от уровня второго квартала. Зима текущего года была малоснежная, в водохранилище запас воды сократился, и в третьем квартале возникли проблемы с водоснабжением региона. В первую очередь муниципальные власти приняли решение об обеспечении водой населения, существенно сократив подачу воды прочим организациям. Водоснабжение гостиницы сократилось до 10 000 куб. м/ квартал (против 50 000 куб. м среднеквартального уровня). Гостиница уже не первый раз сталкивается с проблемой водоснабжения, еще 10 лет назад рассматривался вопрос о строительстве резервных источников водоснабжения, однако решение о строительстве водонапорной башни до сегодняшнего дня не принято. За невыполнение своих обязательств фирма несет штрафные санкции в размере 10% стоимости не оказанных услуг.

Кроме этого, произошло увеличение постоянных и переменных расходов не только из-за роста инфляции (2% в квартал), но и вследствие изменения тарифных ставок оплаты труда, введения новой системы налогообложения зарплаты (прирост переменных расходов вследствие изменения оплаты труда составил 3% на 1 человеко-день, постоянных - на 1%). Деятельность конкурирующих гостиниц все больше активизируется, и гостинице потребовалось увеличить уровень расходов на маркетинговые мероприятия, что повлияло на рост постоянных расходов на 2%.

Построить причинно-следственную цепь возникшей проблемы с обеспечением фирмой своих обязательств.

Экономико-математические методы.

Задача 1. Руководитель туристского предприятия поручил спроектировать новый гостиничный продукт. Реализация проекта сулит значительную прибыль предприятию. Основным требованием руководителя являются жесткие сроки выполнения работ. Проектным управляющим был разработан план проектирования на основе типовой модели сетевого планирования и управления. Расчет модели в соответствии с нормативами трудоемкости работ показал, что длительность критического пути превышает установленный руководителем срок на 5%. Кроме того, была выявлена нехватка специалистов-исполнителей.

Исходные данные для построения и расчета сетевого графика представлены в таблице.

Задание:

1. Построить сетевую модель построения комплекса работ разработки проекта в соответствии с таблицей.
2. Произвести расчеты: ранних сроков начала и окончания работ, длительности критического пути, полных и частных резервов времени. Данные расчета свести в таблицу.
3. Произвести корректировку сети с целью сокращения длительности критического пути на 5%. Внести корректировки в сетевую модель, выделив их другим цветом.

4. Произвести расчеты корректированной сетевой модели аналогично п. 2.
5. Составить линейный график разработки проекта и произвести оптимизацию сети с целью снижения максимально требуемой численности специалистов исполнителей.
6. Построить окончательный вариант сетевой модели разработки проекта.

Критерии оценки задач репродуктивного уровня:

- 0 баллов - задача не решена, уровень не сформирован
- 0,5 баллов - задача решена, уровень сформирован.

Критерии оценки задач реконструктивного уровня:

- 0 баллов - задача не решена, уровень не сформирован;
- 0,5 баллов - задача решена, не правильно применен метод при решении задачи, пороговый уровень;
- 1 балл - задача решена, имеются логические ошибки в решении задачи, пороговый уровень;
- 1,5 балла - имеются арифметические ошибки в решении задачи, повышенный уровень;
- 2 балла - задача решена верно, повышенный уровень.

Критерии оценки задач творческого уровня:

- 0 баллов - задача не решена, уровень не сформирован
- 0,5 баллов - задача решена, не правильно применен метод при решении задачи, пороговый уровень;
- 1.5 балл - задача решена, имеются логические ошибки в решении задачи, пороговый уровень;
- 2.5 балла - имеются арифметические ошибки в решении задачи, повышенный уровень;
- 3 балла - задача решена верно, показаны знания из других дисциплин, повышенный уровень.

Комплект примерных тестовых заданий

1. Важнейшими признаками управленческого решения являются:

- а) Наличие назревшей проблемы;
- б) Наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями;
- в) Наличие коллегиального органа, наделенного соответствующими полномочиями;
- г) Направленность на систему коллективного труда.

2. В условиях стратегического и тактического управления принимаются:

- а) Уравновешенные решения;
- б) Осторожные решения;
- в) Решения, основанные на суждении;
- г) Рациональные решения.

3. В основе рационального решения лежат:

- а) Интуиция;
- б) Прежний эмпирический опыт;
- в) Объективный анализ условий;
- г) Эвристический подход.

4. Импульсивные решения - это результаты:

- а) Генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки;
- б) Знания и осмысления опыта прошлого;
- в) Осторожного поиска, в котором контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей;

г) Интуитивного поиска, своего рода озарения, характерное для высших эшелонов управления.

5. Как формулируется «Глобальная цель управления»?

- а) Получение максимальной прибыли предприятия;
- б) Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей (все должны «грести» в одном направлении);
- в) Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека;
- г) Обеспечение максимального уровня продаж.

6. Какое из приведенных определений «Управленческая технология» наиболее правильное:

- а) Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие;
- б) Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления;
- в) Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления;
- г) Это набор стратегических, тактических и оперативных целей.

7. В каких случаях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна:

- а) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей;
- б) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии;
- в) Когда авторитет руководителя в организации высок;
- г) Когда время между принятием решения и результатом его выполнения минимально (часы, несколько дней).

8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3-5 чел.:

- а) Имитационно-целевое;
- б) Программно-целевое;
- в) Регламентное;
- г) Подходит любая технология.

9. Каковы особенности РУР в социальных системах:

- а) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты; и мышления руководителей;
- б) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания;
- в) Набор решений ограничен, и последствия их предопределены;
- г) Набор решений ограничен, а результаты решений часто непредсказуемы.

10. Решение, которое характеризуется сверхкритичной оценкой всех вариантов и практически не содержит новизны и оригинальности, называются:

- а) Осторожными;
- б) Инертными;
- в) Уравновешенными;
- г) Нет правильного ответа.

11. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР:

- а) Цель, ситуация, проблемы, решение.
- б) Глобальная цель, технократическая цель, социальная цель;

- в) Разработка решения, согласование решения; утверждение решения.
- г) Стратегия, тактика, оперативное решение.

12. Что такое конкретная ситуация:

- а) Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;
- б) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям;
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

13. Дайте обобщенное определение управленческого решения:

- а) Решение, принимаемое руководителем в социальной системе;
- б) Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;
- в) Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;
- г) Результат мыслительной деятельности человека.

14. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий:

- а) Управление на базе искусственного интеллекта; управление в исключительных случаях;
- б) Управление по целям, управление по результатам;
- в) Мягкое управление, жесткое управление;
- г) Управление в исключительных случаях, тотальное управление.

15. Инициативно-целевое управление:

- а) Не гарантирует достижение цели в заданные сроки;
- б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее не известные;
- в) Гарантирует достижение цели в заданные сроки;
- г) Не гарантирует достижение цели.

16. Какой вид управления наиболее эффективен для России:

- а) Имитационно-целевое;
- б) Программно-целевое;
- в) Регламентное;
- г) Подходит любая технология.

17. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам»:

- а) Планирование;
- б) Организация;
- в) Мотивация;
- г) Контроль.

18. Инертные решения - это:

- а) Результат тщательной и сверхкритичной оценки менеджерами всех вариантов;
- б) Результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления;
- в) Результат знания и осмысления опыта прошлого;
- г) Результат осторожного поиска менеджерами, в котором преобладают контрольные и уточняющие действия.

19. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате:

- а) Систематического или несистематического риска;
- б) Стратегии управления риском;
- в) Отсутствия поной информации, ее случайности и противодействия конкурентов;
- г) Организации риск-менеджмента.

20. Диверсификация представляет собой:

- а) Установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
- б) Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
- в) Установление предельных сумм расходов;
- г) Резерв денежных или материальных средств.

21. Критериями степени риска являются:

- а) Абсолютная степень риска;
- б) Относительная степень риска;
- в) Ожидаемое значение и вариантность результата;
- г) Предельные коэффициенты риска.

22. Риск уменьшения размера процентов и дивидендов и портфельным инвестициям вкладов и кредитов относятся:

- а) К предпринимательским рискам;
- б) К спекулятивным рискам;
- в) К чистым рискам;
- г) К инфляционным и дефляционным рискам.

23. Для автотранспортного предприятия наиболее эффективными методами снижения рисков являются:

- а) Лимитирование;
- б) Диверсификация;
- в) Страхование;
- г) Самострахование.

24. Экономическая эффективность при РУР - это:

- а) Факт достижения целей УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- б) Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего числа работников;
- в) Факт достижения целей УР, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время с меньшими финансовыми затратами;
- г) Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по УР.

25. Оценка экономической эффективности УР по непосредственным результатам основана на:

- а) Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты;
- б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- в) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
- г) Нет правильного ответа.

26. Социальная эффективность - это:

- а) Факт достижения целей УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- б) Факт достижения цели УР в плане удовлетворения потребностей за более короткое время для большего числа работников;
- в) Факт достижения целей УР, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время с меньшими финансовыми затратами;
- г) Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по УР.

27. Контроль по результатам - это:

- а) Проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР;
- б) Контроль, осуществляемый до начала реализации целей и программ организации;
- в) Оценка отклонения фактического результата от планового, зафиксированного в соответствующих документах;
- г) Контроль, который выполняется после завершения работ и достижения целей.

28. К факторам качества управленческих решений можно отнести:

- а) Своевременность;
- б) Квалификацию лица, принимающего решение;
- в) Целевую ориентацию;
- г) Обоснованность.

29. К решениям, принимаемым в условиях риска, можно отнести:

- а) Выбор поставщика материалов и комплектующих;
- б) Заключение договора с дистрибьюторами;
- в) Предоставление ссуды банковскому клиенту, относящемуся к категории тех, кто в одном случае из десяти ссуду не возвращает;
- г) Выход на рынок с новой продукцией.

30. Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:

- а) Возможную неисполнительность персонала;
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
- в) Возможность потери ресурсов или недополучения дохода;
- г) Невозможность прогнозировать результаты решения.

31. Примерами спекулятивного риска являются:

- а) Возможные потери от пожара;
- б) Возможные потери от наводнения;
- в) Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) Возможное снижение курса акций.

32. К основным видам ответственности можно отнести:

- а) Уголовную;
- б) Социальную;
- в) Общественную;
- г) Дисциплинарную.

33. Организационная эффективность при РУР - это:

- а) Факт достижения целей УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- б) Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего числа работников;

- в) Факт достижения целей УР, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время с меньшими финансовыми затратами;
- г) Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по УР.

34. Оценка экономической эффективности косвенным методом основана на:

- а) Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты;
- б) Использование в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- в) Расчет эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
- г) Нет правильного ответа.

35. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при РУР в организации:

- а) Плохое настроение руководителя при разработке УР;
- б) Поломка компьютера;
- в) Отсутствие полной и достоверной информации;
- г) Низкая квалификация экспертов.

36. Оценка экономической эффективности по конечным результатам основана на:

- а) Оценке непосредственного эффекта от УР по отношению к принятым стандартам на затраты;
- б) Использование в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- в) Расчет эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
- г) Нет правильного ответа.

37. Контроль по упреждению - это:

- а) Проверка и постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР;
- б) Установление норм, стандартов и правил до начала или в процессе разработки или реализации УР;
- в) Оценка отклонения фактического результата от планового, зафиксированного в соответствующих документах;
- г) Контроль, который выполняется после завершения работ и достижения целей.

38. Приемы снижения риска - это:

- а) Избежание, удержание и передача риска;
- б) Совокупность правил в стратегии риск-менеджмента;
- в) Приемы управления риском;
- г) Разработка программы рискованной инвестиционной деятельности.

39. Величина степени риска зависит:

- а) От неопределенности хозяйственной ситуации;
- б) От принятой системы риска;
- в) От разновидности портфельных инвестиций;
- г) От математически выраженной вероятности наступления потерь.

40. Риск упущенной выгоды относится:

- а) К коммерческим рискам;

- б) К инвестиционным рискам;
- в) К чистым рискам;
- г) К биржевым рискам.

41. Под эффективным решением будем понимать такое, осуществление которого:

- а) Позволяет достичь поставленной цели;
- б) Использует открывающиеся перед организацией новые возможности;
- в) Использует минимально возможное количество ресурсов;
- г) Имеет незначительное (минимальное, приемлемое) количество негативных последствий.

42. К условиям качества управленческих решений можно отнести:

- а) Своевременность;
- б) Квалификацию лица, принимающего решения;
- в) Целевую ориентацию;
- г) Обоснованность.

43. К решениям, принимаемым в условиях неопределенности, можно отнести:

- а) Выбор поставщика материалов и комплектующих;
- б) Заключение договора с дистрибьюторами;
- в) Предоставление ссуды банковскому клиенту, относящемуся к категории тех, кто в одном случае из десяти ссуду не возвращает;
- г) Выход на рынок с новой продукцией.

44. Примерами «чистого» риска являются:

- а) Возможные потери от пожара;
- б) Возможные потери от наводнения;
- в) Возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) Возможное снижение курса акций.

45. К способам минимизации риска можно отнести:

- а) Перевод риска на страховую компанию;
- б) Перевод риска на потребителей;
- в) Перевод риска на поставщиков;
- г) Перевод функции, порождающей риск на третью сторону.

46. Ответственность - это:

- а) Круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения;
- б) Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках;
- в) Степень соответствия действий кого-либо общепринятым требованиям и стандартам;
- г) Необходимость достижения целей организации.

47. Творческий этап ФСА предусматривает:

- а) Создание макета или модели модернизированного объекта управления;
- б) Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления;
- в) Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления;
- г) Классификация основных составляющих объекта управления.

48. Для разработки технологических прогнозов наиболее эффективными являются методы:

- а) Тренда;

- б) Синектики;
- в) Анализа причин и следствий;
- г) «Дельфи».

49. В ситуации, когда нет возможности собрать специалистов в одно время и в одном месте проводится:

- а) Индивидуальный мозговой штурм;
- б) Письменный мозговой штурм;
- в) Двойной мозговой штурм;
- г) Мозговой штурм с оценкой идей.

50. Определить иерархию причин и следствий, ведущую до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину. Это означает, что:

- а) Построена диаграмма Исикавы;
- б) Построена причинно-следственная связь;
- в) Построена модель решения;
- г) Построено «дерево решений».

51. Информационный этап ФСА предусматривает:

- а) Выбор конкретного объекта управления для исследования;
- б) Разработку модели управления для исследования;
- в) Классификацию основных составляющих объекта управления;
- г) Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.

52. Метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки» с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения носит название:

- а) Метод синектики;
- б) Метод «Дельфи»;
- в) Метод «Дерева решений»;
- г) Метод коллективного блокнота.

53. Найдите соответствие между определениями и терминами.

- а) Инициативно-целевая технология;
- б) Регламентная технология;
- в) Программно-целевая технология.

1. Это технология, которая состоит в выдаче исполнителю заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, имеются указания о внешнем или внутреннем контроле промежуточных состояний этого выполнения;

2. Это технология, которая основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя;

3. Это технология, которая состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения.

54. Найдите соответствие между определениями и терминами:

- а) Управление в исключительных случаях;
- б) Управление путем постоянных проверок и указаний;
- в) Управление по результатам;
- г) Управление на базе «искусственного интеллекта»;
- д) Управление на базе активизации деятельности персонала.

1. Технология, основанная на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.
 2. Технология, основанная на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленных целей.
 3. Технология, в которой основной функцией, реализуемой руководителем является контроль и корректировка действий в зависимости от полученного результата.
 4. Технология, основанная на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.
 5. Технология, основанная на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий
- Максимальное количество баллов по каждой текущей аттестации - 8 баллов.

Критерии оценки:

- повышенный уровень;
- пороговый уровень;
- уровень не сформирован.

Вопросы для семинаров:

Методологические основы разработки управленческих решений в гостеприимстве:

1. Как соотносятся между собой системный, процессорный и целевой подходы РУР?
2. В чем заключается идея системного подхода при РУР?
3. Каков состав технологий РУР? Как соотносятся целевые и процессорные технологии?
4. Приведите примеры реализации каждой из целевых и процессорных технологий.
5. Какое влияние оказывают новые информационные технологии на РУР?

Качество и эффективность управленческих решений в гостеприимстве:

1. Дайте определения понятий «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений».
2. Дайте определение «эффективность УР».
3. Рассмотрите современные методики оценки эффективности РУР.
4. Выделите методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
5. Раскройте факторы, влияющие на качество и эффективность УР.
6. Сформулируйте требования, предъявляемые к УР.

Анализ внешней и внутренней бизнес-среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческих решений в гостеприимстве:

1. Дайте определения понятий «неопределенность» и «риск».
2. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
3. Как укрупнено можно представить структуру внешней среды?
4. Какие способы оценки риска существуют?
5. Что такое риск-менеджмент?
6. Что такое чистый и спекулятивный риски?
7. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
8. Чем отличаются вынужденный и невынужденный риск?
9. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
10. Как рассчитывается дисперсия и вариация в риск-менеджменте?

11. Какие приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска существуют?

Методы экспертной оценки:

1. Какой набор включают методы экспертной оценки?
2. Каковы условия применения экспертных методов?
3. В чем суть метода простой ранжировки?
4. В каких случаях целесообразно применять метод Дельфи?
5. Назовите достоинства и недостатки метода Дельфи.
6. В чем заключается метод мозгового штурма?
7. Перечислите этапы мозгового штурма.
8. Охарактеризуйте разновидности мозгового штурма.
9. В чем суть методов синектики и коллективного блокнота.

Аналитические методы РУР:

1. Что означают понятия: симптом, причина, следствие?
2. Когда симптомы должны быть устранены до разрешения проблемы? Приведите пример.
3. Что такое причинно-следственная связь?
4. Дайте определения метода ФСА.
5. Какие этапы предусматривает метод ФСА?
6. В чем суть метода SWOT-анализа?
7. В каких случаях при РУР применяются методы ABC-анализа и XYZ-анализа?

Критерии оценки:

Критерии. Оценка (баллы по МРС), уровень.

Полный ответ, иллюстрированный примерами, при подготовке ответа использованы разнообразные источники информации, студент выразил собственное мнение относительно проблемы 2 балла, повышенный уровень. В ответе имеются логические ошибки, ответ проиллюстрирован примерами 1 балл, пороговый уровень. В ответе освещены только теоретические аспекты вопроса, при подготовке использовался только один источник информации 0,5 баллов, пороговый уровень.

В ответе освещены только теоретические аспекты вопроса, имеются существенные логические ошибки, при подготовке использовался только один источник информации 0 баллов, уровень не сформирован.

Оценочное средство «Деловая (ролевая) игра». Деловая игра «Принятие решений менеджером».

Цель занятия: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений.

Ситуация 1. Среди предприятий туристской компании функционирует небольшой отель. Головной штаб компании разработал ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания гостей, кадровые проблемы, участия в туристских выставках и ярмарках, бронирования заселения, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя отеля состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания головного штаба компании. Если возникает что-либо непредусмотренное ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения - ведь для успешной работы отеля требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель службы приема и размещения в гостинице (Front Office manager), работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся все вопросы, возникающие между персоналом и гостями, ведение учета и подготовка ответов на письма и жалобы граждан, поступающие в гостиницу по вопросам приема и размещения, контроль соблюдения пропускного и паспортно-визового режима, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В службе приема и размещения решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя службы приема и размещения во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах - от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту туристских услуг. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например, работа главы проектного офиса, задача которого состоит в создании каких-либо новых и необычных турпродуктов, аналоги которых отсутствуют на рынке. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать проектную команду, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание новых концепций, инструментов, технологий обслуживания гостей или архитектурно-дизайнерских решений при проектировании мест размещения туристов. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Задания:

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.
2. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:
прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей деятельности; поиск путей достижения 10% роста прибыли на вашем предприятии.

Критерии оценки:

Требования к студенту. Максимальное количество баллов.

Содержание (аргументы, отсутствие фактических ошибок, работа с вопросами, особое мнение), до 2 баллов. Презентация (качество презентации, логика построения речи, соблюдение регламента), до 3 баллов.

Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)

Тематика курсовых работ

1. Совершенствование процесса целеполагания на гостиничном предприятии.
2. Применение современных методов анализа ситуации и проблем для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
3. Применение факторного анализа для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
4. Обеспечение качества принимаемых решений на гостиничном предприятии.
5. Анализ и совершенствование методов разработки управленческих решений в деятельности гостиничного предприятия.
6. Анализ информационных технологий, применяемых для разработки управленческих решений на гостиничном предприятии.
7. Анализ информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений на гостиничном предприятии.
8. Совершенствование технологии разработки управленческих решений в гостеприимстве.
9. Совершенствование системы контроля решений в гостеприимстве.
10. Организация процесса разработки управленческих решений на гостиничном предприятии.
11. Совершенствование организационных форм управленческих решений на гостиничном предприятии.
12. Применение ситуационного подхода к разработке управленческого решения на гостиничном предприятии.
13. Разработка управленческого решения методом построения дерева решений на гостиничном предприятии.
14. Совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений на гостиничном предприятии в условиях нестабильности и риска.
15. Методологические особенности разработки управленческих решений в гостеприимстве.
16. Применение экспертных методов для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
17. Применение методов экономико-математического моделирования для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
18. Применение статистических методов для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
19. Применение аналитических методов для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
20. Применение методов ABC и XYZ-анализа для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
21. Применение метода функционально-стоимостного анализа для разработки управленческого решения на гостиничном предприятии.
22. Применение метода функционально-стоимостного анализа для проектирования гостиничного продукта.
23. Разработка управленческих решений для осуществления стратегических изменений на гостиничном предприятии.

24. Разработка управленческих решений в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды.
25. Особенности планирования, организации, контроля и оценки качества управленческих решений на гостиничном предприятии.
26. Разработка управленческих решений в условиях диверсификации гостиничных услуг.

Критерии оценки курсовых работ:

Критерий оценки курсовой работы. Максимальное количество баллов. Полнота раскрытия темы 20 баллов.

Структура изложения работы отражает обоснованность и логичность изложения материала 10 баллов.

Грамотное использование актуальной учебной и научной литературы, умение работать со статистической информацией 10 баллов.

Обоснованность и точность выводов 20 баллов.

Качество оформления (общий уровень грамотности, стиль изложения, качество иллюстраций, соответствие требованиям стандартов) 15 баллов.

Оригинальность текста 10 баллов.

Качество защиты курсовой работы (определяется по итогам защиты) 15 баллов. Сумма баллов 100.

Темы для эссе:

1. Влияние стиля управления, индивидуальных черт, внутренней и внешней стратегии ЛПР на эффективность УР;
2. Особенности коллективных решений в различных структурах управления;
3. Технологии РУР в сферах бизнеса (на выбор студента);
4. Проблема формирования эффективной системы управления рисками.

Критерии оценки эссе:

Знание и понимание теоретического материала:

– определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;

– используемые понятия строго соответствуют теме;

– самостоятельность выполнения работы 0,5 балла.

Анализ и оценка информации:

– грамотно применяет категории анализа;

– умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;

– способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению;

– диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации);

– обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм;

– дает личную оценку проблеме 0,5 балла.

Построение суждений:

– ясность и четкость изложения;

– логика структурирования доказательств;

– выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией;

– приводятся различные точки зрения и их личная оценка;

– общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи 1 балл.

Оформление работы:

– работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат;

- соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка;
- оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации;
- соответствие формальным требованиям 0,5 балла.

3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания

Вопросы к экзамену:

1. Понятие управленческого решения.
2. Этапы процесса разработки управленческих решений.
3. Типологии управленческих решений.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Целевые технологии РУР.
6. Процессорные технологии РУР.
7. Причинно-следственный анализ.
8. Метод SWOT-анализа.
9. ABC - анализ и XYZ – анализ.
10. Сущность экономико-математических методов.
11. Экономико-математические методы распределения ресурсов.
12. Сетевое планирование и управление.
13. Понятие неопределенности и риска.
14. Анализ внешней среды гостиничного предприятия и ее влияния на реализацию альтернативных решений.
15. Метод ФСА РУР.
16. Метод Дельфи.
17. Метод мозгового штурма.
18. Понятие экспертных методов РУР.
19. Метод коллективного блокнота и метод синектики.
20. Методы управления риском.
21. Реализация управленческих решений.
22. Сущность и виды ответственности руководителей.
23. Качество управленческих решений.
24. Эффективность УР.
25. Классификация рисков при РУР.
26. Области решений.
27. Информационное обеспечение процесса РУР.
28. Программно-математическое и техническое обеспечение процесса РУР.
29. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение.
30. Методы опроса экспертов.
31. Отбор экспертов.

ПРИМЕРНЫЙ ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ

1. Методы управления риском.
2. Информационное обеспечение процесса РУР
3. Предметом живого обсуждения рабочих ремстрой группы гостиницы «Прибой» стал акт о возмещении материального ущерба на сумму 7 500 рублей, который был предъявлен слесарю - сантехнику Павлову И. М. В акте указано, что в ходе административного расследования было установлено следующее обстоятельство: из-за недоброкачественных ремонтных работ, проведенных Павловым И. М. в санузле жилого номера, произошел разрыв муфты и утечка горячей воды. Горячая вода некоторое время из санузла поступала в номер, и в результате сильного намокания ковровое покрытие стало непригодным к дальнейшей эксплуатации. Построить причинно-следственную сеть.

Критерии оценки теоретических вопросов:

- 20 баллов выставляется студенту, если он дал полные, развернутые ответы на поставленные вопросы, ответы проиллюстрированы примерами, повышенный уровень;
- 10 баллов выставляется студенту, если в ответе имеются логические ошибки или студент не может проиллюстрировать ответ примерами, пороговый уровень;
- 0 баллов выставляется студенту, если он не владеет теоретическим материалом, уровень не сформирован.

Критерии оценки задачи:

- 20 баллов выставляется студенту, если он решил задачу, применил правильный метод решения, прокомментировал решение, сделал выводы, повышенный уровень;
- 15 баллов - выставляется студенту, если задача решена, имеются арифметические ошибки в решении задачи, повышенный уровень;
- 10 баллов выставляется студенту, если задача решена, имеются логические ошибки в решении задачи, пороговый уровень;
- 5 баллов выставляется студенту, если задача решена, не правильно применен метод при решении задачи, или задача решена частично, пороговый уровень;
- 0 баллов выставляется студенту, если задача не решена, уровень не сформирован.