

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)  
ИСТОРИКО-АРХИВНЫЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
Кафедра общественных связей, туризма и гостеприимства

**«Методы принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства»  
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление 43.03.03 Гостиничное дело

Направленность Гостиничная деятельность

Уровень квалификации выпускника бакалавр

Форма обучения очная, очно-заочная, заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

Методы принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Составитель(и):

к.э.н., доцент Ключевская И.С.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры общественных связей, туризма и гостеприимства  
№ 5 от 16.12.24

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

#### 1.1 Цель и задачи дисциплины *(модуля)*

- 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (*модулю*), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций
- 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы
- 2. Структура дисциплины (*модуля*)**
- 3. Содержание дисциплины (*модуля*)**
- 4. Образовательные технологии**
- 5. Оценка планируемых результатов обучения**
  - 5.1. Система оценивания
  - 5.2. Критерии выставления оценок
  - 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (*модулю*)
- 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**
  - 6.1. Список источников и литературы
  - 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
- 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (*модуля*)**
- 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**
- 9. Методические материалы**
  - 9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий
  - 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ
  - 9.3. Иные материалы

## **Приложения**

- Приложение 1. Аннотация дисциплины
- Приложение 2. Лист изменений

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Цель дисциплины** «Методы принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства» является:

1. дать будущему бакалавру комплексное представление о задачах, направлениях и методах принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;
2. сформировать у будущего бакалавра комплекс знаний, умений и навыков в сфере методов принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;
3. сформировать у них теоретические знания и практические навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Задачами дисциплины являются:**

- углубление теоретических знаний в области методов принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;
- овладение основами методологии принятия и реализации управленческих решений в индустрии гостеприимства;
- приобретение базовых навыков практической работы по сбору необходимых материалов, их комплексной оценке, анализу и систематизации в части принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства

**Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций:**

**1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций;**

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
<b>ПК-1</b> Способен управлять текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	<b>ПК-1.1</b> Управляет ресурсами департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	<b>Знать:</b> - основные понятия и категории управленческих процессов организации; специфические законы и принципы социальной организации; основные понятия и методы количественного и качественного анализа реализации целей и задач организации <b>Уметь:</b> - применять понятийнокатегориальный аппарат в профессиональной деятельности; применять методы оценки результатов в решении производственных задач; применять методы и средства познания для

		<p>повышения профессиональной компетентности</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- методами целостного подхода к анализу организационно-управленческих проблем в организации; методикой проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организа</p>
<p><b>ПК- 2</b> Способен применять технологии обслуживания с учетом технологических новаций в избранной профессиональной сфере</p>	<p><b>ПК-2.2</b> Применяет современные технологии оказания услуг в организациях избранной профессиональной сферы, отвечающих требованиям потребителей по срокам, цене и уровню качества обслуживания, а также требованиям безопасности</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>сущность и содержание процесса выработки и принятия управленческого решения, включая анализ социально-экономических проблем.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- планировать, организовать и контролировать деятельность по выработке и принятию управленческого решения; организовать реализацию и контроль исполнения решения; определять причины, приводящие к низкому качеству управленческого решения.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- методами творческого поиска альтернатив; навыками концептуального обоснования собственной позиции по ключевым аспектам операционной деятельности организации</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: Организация бизнес-проектирования в гостиничном деле,

Корпоративное управление в индустрии гостеприимства, Управление человеческими ресурсами в гостиничном деле

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: Деловое администрирование в гостиничном деле  
Кросс-культурный менеджмент и технологии переговоров в поликультурной среде  
Инновации в гостиничном бизнесе, Корпоративная культура на предприятиях гостеприимства

## 2. Структура дисциплины (модуля)

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	18
7	Семинары/лабораторные работы	24
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
8	Лекции	8
8	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины (модуля)

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
---	---------------------------------	------------

1	Тема1. Сущность и значение принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства	Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решения: системный подход, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, ситуационный. Роль, сущность и свойства управленческого решения в индустрии гостеприимства. Классификация управленческих решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Модель процесса подготовки и принятия решений. Решения, типичные для функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Компромиссы. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Форматы управленческого решения в индустрии гостеприимства. Проблема принятия решений в инновационном процессе.
2	Тема2. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений в индустрии гостеприимства	Четыре типа управленческих проблем по П.Ф.Друкеру. Типология управленческих решений. Этапы рационального решения проблемы: диагностика проблемы (релевантная информация и данные по проблеме); формулировка граничных условий и критериев принятия решения; определение альтернатив (понятие о поле альтернатив); оценка альтернатив; выбор альтернативы, реализация и обратная связь. Цель решений. Количество целей. Длительность действия решений. Уровень принятия. Способ принятия. Функциональные назначения. Степень обязательности. Сложность. Повторяемость. Уникальность. Стратегические решения в индустрии гостеприимства. Возникновение стратегического управления. Основные принципы стратегического управления. Основные этапы управленческого цикла. Основные этапы процесса стратегического управления. Технология выработки стратегии управления. Определение стратегии организации. Стратегические интересы, лежащие в основе выработки стратегии. Стратегические технологии. Классификация стратегий. Анализ альтернативных действий. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив в индустрии гостеприимства.

3	<p>Тема3. Анализ методов разработки и принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства</p>	<p>Методология разработки управленческого решения в индустрии гостеприимства. Системный подход. Комплексный подход. Моделирование. Эксперимент. Методы социологических исследований. Целевая ориентация управленческих решений. Понятие и функции целей. Цель управленческого решения. Требование к целям. Методы принятия решения. Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения. Метод цепных подстановок. Факторный анализ с применением компьютеров. Основные параметры корреляционно-регрессионного анализа. Основы функционально-стоимостного анализа. Этапы проведения функционально-стоимостного анализа. Анализ эффективности использования ресурсов. Основы стратегии ресурсосбережения. Факторы ресурсосбережения. SWOT-анализ. Постановка задачи принятия решений (ЗПР). Схема процесса принятия решений. Классификация ЗПР. Классификация методов принятия решений (ПР). Сравнительный анализ парадигм и методов ПР. Характеристика методов теории полезностей. Автоматизированные системы принятия, планирования, синтеза решений и их классификация. Функциональная подсистема принятия решений. Принятие решений на основе метода анализа иерархий (МАИ). Иерархическое представление проблемы. Синтез приоритетов на иерархии и оценка ее однородности. Многокритериальный выбор на иерархиях с различным числом и составом альтернатив под критериями. Методика решения прикладных задач в индустрии гостеприимства.</p>
	<p>Тема4 Анализ методов проведения экономических исследований в процессе принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства</p>	<p>Неформальные (качественные) методы проведения экономических исследований. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений. Дискуссионные методы. Анкетные методы. Экспертные системы. Организация систем экспертного оценивания. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов в индустрии гостеприимства. Формальные (количественные) методы проведения экономических исследований. Понятие модели. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений. Классификация</p>

		<p>управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Методы сетевого планирования. Модели массового обслуживания. Имитационные методы. Адаптация моделей к реальным условиям функционирования предприятий индустрии гостеприимства.</p>
	<p>Тема 5 Эффективность принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства</p>	<p>Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений в индустрии гостеприимства. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. Функции и виды контроля. Содержание контроля. Процесс осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений в индустрии гостеприимства. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения. Применение мониторинга в принятии управленческих решений в индустрии гостеприимства. Общие представления о мониторинге как о составляющей принятия управленческих решений. Виды мониторинга. Методы мониторинга. Пути построения мониторинговых систем в различных сферах деятельности. Мониторинг качества в управлении.</p>

#### 4. Образовательные технологии

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование раздела</i>	<i>Виды учебной работы</i>	<i>Информационные и образовательные технологии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>

1.	Тема1. Сущность и значение принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства	Лекция 1  Семинар 1-2  Самостоятельная работа	Вводная лекция с использованием видеоматериалов  Развернутая беседа с обсуждением доклада  Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
2.	Тема2. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений в индустрии гостеприимства	Лекция 2  Семинар 3-4  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора  Развернутая беседа с обсуждением доклада.  Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций
3.	Тема3. Анализ методов разработки и принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства	Лекция 3  Семинар 5-6  Самостоятельная работа	Проблемная лекция  Развернутая беседа с обсуждением доклада  Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций

4.	Тема4 Анализ методов проведения экономических исследований в процессе принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства	Лекция 4  Семинар 7  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с применением слайд-проектора  Развернутая беседа с обсуждением доклада Контрольная работа  Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций
5	Тема 5 Эффективность принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства	Лекция 5  Семинар 8  Самостоятельная работа	Проблемная лекция  Развернутая беседа с обсуждением доклада Тестирование  Подготовка к занятию с использованием электронного курса лекций

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	10 баллов
- выступление с докладом	5 баллов	10 баллов
- контрольная работа	10 баллов	20 баллов
- тестирование	20 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2.Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Контрольные вопросы для проведения экзамена

1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах

4. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.
7. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
8. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
9. Формы разработки управленческих решений. Формы реализации управленческих решений.
11. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения (7 этапов).

### **Ситуации для обсуждения на семинарских занятиях**

#### **Примерная тематика докладов**

1. Процесс целеполагания в организации.
2. Оценка достижения целей организации.
3. Типовой процесс принятия решений (обзор публикаций).
4. Исследование факторов, влияющих на эффективность решений.
5. Системный анализ и принятие решений.
6. Информационное обеспечение принятию решений.
7. Использование экспертных оценок при принятии стратегических решений.
8. Использование экспертных оценок при принятии оперативных решений.
9. Экспертные оценки в управлении персоналом.
10. Использование теории полезности при принятии решений.
11. Исследование отношения ЛПР к риску на основе теории полезности
12. Многокритериальные задачи выбора.
13. Методы поиска компромисса в кооперации.
14. Системы принятия решений в коммерческой фирме.
15. Система принятия решений в некоммерческой организации.
16. Методы принятия решений в управлении персоналом.
17. Принятие решений в маркетинговой деятельности.
18. Принятие решений в инновационной деятельности.
19. Принятие решений на этапах жизненного цикла товара.
20. Формирование и классификации УР для семьи.
21. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку УР.
22. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при РУР.
23. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при РУР.
24. Стандарты качества при РУР. 29. Зарубежные представления о РУР.
25. Современные методики расчета эффективности УР.
26. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
27. Особенности разработки УР в малых предприятиях.

28. Разработка управленческих решений в условиях паники.
29. Жизненный цикл УР.
30. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
31. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
32. Технология принятия управленческих решений.
33. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
34. Анализ японских методов управления.
35. Управленческая этика в принятии решений.
36. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
37. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
38. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
39. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
40. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
41. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
42. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
43. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
44. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
45. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
46. Проблемы эффективности управленческих решений.
47. Автоматизация процесса разработки и принятия управленческих решений.
48. Контроль в принятии управленческих решений.
49. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.
50. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
51. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.
52. Информационные системы поддержки принятия управленческих решений.
53. Методология и методики разработки управленческих решений.
54. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления
55. Организация процесса разработки и принятия решения.
56. Ответственность руководителей за управленческое решение.

### **Типовая контрольная работа**

1. В каких случаях участие работников в управлении предприятием наиболее целесообразно. Поясните и приведите примеры.
2. Основные формы участия работников в управлении предприятием. Приведите примеры из практики.
3. Дайте определение управленческого решения (своими словами) и поясните основные позиции, которые вкладываются в это понятие.

### **Задания для решения**

#### **Исследовать ситуации и предложить свой вариант ответа:**

**Ситуация 1** Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной: а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую

зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно; б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы? Предложите свой вариант распределения кабинетов.

**Ситуация 2** Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груды бумаг различного назначения находятся в абсолютном беспорядке. Через час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

**Ситуация 3** Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

**Ситуация 4** Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а, когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как вы поступите в этой ситуации?

**Ситуация 5** Вы руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение. А) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность. Б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми. В) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

**Ситуация 6** Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

**Ситуация 7** Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

**Ситуация 8** Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не 22 будет. Как вы поступите?

**Ситуация 9** Как вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную

информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте). Как вы построите собеседование с этим кандидатом?

**Ситуация 10** Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

**Ситуация 11** Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год и более. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

**Образцы тестов для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы обучающегося**

**1. Управленческое решение – это:**

- а) обязательная часть ежедневной работы менеджера;
- б) способ постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления);
- в) акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий, направленный на достижение целей организации;
- г) центральное звено всей деятельности руководителя;
- д) верно все вышеперечисленное.

**2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации, – это:**

- а) управленческая стратегия;
- б) управленческое решение;
- в) тактика;
- г) оптимальность решения;
- д) анализ ситуации.

**3. Принятие управленческого решения как одна из функций управления представляет собой:**

- а) выбор, альтернатива того, как и что планировать, организовывать, мотивировать, контролировать и т.д.;
- б) процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- г) интегральную часть управления организацией любого рода;
- д) все вышеперечисленное верно.

**4. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это:**

- а) организационное решение;
- б) контроль;
- в) установление стандартов;
- г) исключение ошибок;

д) исполнение решения.

**5. По принципам выработки решения делятся:**

- а) на запрограммированные и простые;
- б) на незапрограммированные и сложные;
- в) на запрограммированные и незапрограммированные;
- г) на сложные и простые;
- д) на простые и незапрограммированные.

**6. Управленческие решения, принимаемые согласно определенной процедуре, правилам, –**

это:

- а) незапрограммированные решения;
- б) запрограммированные решения;
- в) контролирующие решения;
- г) интуитивные решения;
- д) компромиссы.

**8. Для повторяющихся ситуаций типичны решения:**

- а) комплексные;
- б) индивидуальные;
- в) групповые;
- г) незапрограммированные;
- д) запрограммированные.

**9. Управленческие решения, которые принимаются в новой ситуации, когда появляются**

дополнительные факторы или изменяются старые, – это:

- а) компромиссы;
- б) запрограммированные решения;
- в) незапрограммированные решения;
- г) интуитивные решения;
- д) контролирующие решения.

**10. Выбор управленческого решения, сделанный на основе ощущений того, что он правильный, – это:**

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждениях;
- в) рациональное решение;
- г) компромисс;
- д) запрограммированное решение.

**11. Выбор управленческого решения, сделанный на основе знаний и опыта, – это:**

- а) интуитивное решение;
- б) рациональное решение;
- в) компромисс;
- г) решение, основанное на суждениях;
- д) запрограммированное решение.

**12. По формам принятия решения подразделяются:**

- а) на единоличные, коллегиальные, коллективные;
- б) на общие и частные;
- в) на стратегические и тактические;
- г) на единоличные и коллегиальные;
- д) на организационные.

**13. Коллегиальность принятия управленческого решения дает возможность организации:**

- а) повышать объективность принимаемых решений;
- б) повышать обоснованность принимаемых решений;
- в) успешно реализовывать принимаемые решения;
- г) замедлять принятие решений;
- д) все вышеперечисленное верно.

**14. Децентрализация – это:**

- а) предоставление высшему руководству фирмы или руководству подразделения полной власти;
- б) выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня;
- в) передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену;
- г) принятие решений большинством голосов;
- д) нет верного ответа.

**15. Управленческие решения, связанные с решением текущих целей и задач организации, –**

это:

- а) стратегические решения;
- б) тактические решения;
- в) оперативные решения;
- г) алгоритмические решения;
- д) индивидуальные решения.

**16. Управленческие решения по сложности бывают:**

- а) простые и сверхсложные;
- б) сложные и упрощенные;
- в) простые и сложные;
- г) легкие и сложные;
- д) сверхсложные и простые.

**17. Решения, имеющие важные последствия и долгосрочный эффект:**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) консультативные;
- д) все перечисленное.

**18. Управленческие решения, ограничивающие возможность проявления инициативы со стороны подчиненных:**

- а) контурные, структурированные, алгоритмизированные;
- б) оптимальные, эффективные, рациональные;
- в) одноуровневые, многоуровневые;
- г) индивидуальные, групповые;
- д) все перечисленное.

**19. По решаемым задачам различают решения:**

- а) информативные и оперативные;
- б) организационные и незапрограммированные;
- в) оперативные и тактические;
- г) неотложные и будущие;
- д) информативные, организационные, оперативные.

**20. По методам решения проблем различают решения основанные:**

- а) на интуиции, суждении, методах рационального решения проблем;
- б) на невербальных и вербальных сигналах;
- в) на знании ситуации и на интуиции;
- г) на анализе информации и на игнорировании фактов;

д) на суждении и на практических ситуациях.

**21. Управленческие решения по сроку действия последствий решения бывают:**

- а) долгосрочные и краткосрочные;
- б) среднесрочные и долгосрочные;
- в) краткосрочные и среднесрочные;
- г) долгосрочные, краткосрочные, среднесрочные;
- д) бессрочные.

**22. По частоте принятия решения бывают:**

- а) одноразовые и случайные;
- б) постоянные и редкие;
- в) временные и одноразовые;
- г) одноразовые и повторяющиеся;
- д) многократные и временные.

**23. Управленческие решения по масштабам воздействия подразделяются:**

- а) на комплексные и частные;
- б) на коллективные и личные;
- в) на коммерческие и некоммерческие;
- г) на общие и частные;
- д) на внутренние и внешние.

**24. Управленческое решение, принятое на основе объективного аналитического процесса, –**

это:

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждениях;
- в) запрограммированное решение;
- г) компромисс;
- д) рациональное решение.

**25. Взятые в логической последовательности строго определенные управленческие средства, с помощью которых в управленческом процессе достигается принятие оптимального**

**управленческого решения и обеспечивается эффективная его реализация, – это:**

- а) элемент управления;
- б) механизм управления принятия решения;
- в) критерий эффективности;
- г) организация воздействия;
- д) планирование.

**26. Этапом принятия рационального управленческого решения являются:**

- а) диагностика проблемы;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив и окончательный выбор;
- д) все перечисленное верно.

**27. Выберите верную последовательность этапов процесса принятия решения:**

а) оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения диагностика проблемы,

формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения,

оценка результатов и обратная связь;

б) диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результатов и обратная связь;

в) разработка вариантов решения, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, оценка альтернатив, выбор альтернативы, оценка результатов, обратная связь и реализация решения;

г) оценка результатов, разработка вариантов решения, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения и обратная связь;

д) диагностика проблемы, обратная связь, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результатов.

**28. Этап подготовки управленческого решения, на котором происходит определение проблемы, стоящей перед организацией, – это:**

- а) этап анализа и диагностики;
- б) этап формирования цели;
- в) этап принятия решения;
- г) этап воздействия;
- д) этап реализации и оценки.

**29. Вопрос, на который необходимо ответить руководителю организации при выборе альтернативы (варианта) решения:**

- а) является ли альтернатива допустимой;
- б) является ли альтернатива удовлетворительной;
- в) является ли альтернатива оптимальной;
- г) какая из двух альтернатив лучше;
- д) все перечисленное верно.

**30. Дополнительной стадией в процессе принятия управленческого решения является:**

- а) стадия анализа состояния объекта управленческого решения;
- б) стадия оценки принятого решения и его корректировки;
- в) стадия выработки и принятия управленческого решения;
- г) стадия выбора исполнителя;
- д) стадия контроля исполнения решения.

**31. Ошибкой, характерной для стадии исследования имеющейся информации, является:**

- а) использование удобной информации вместо необходимой;
- б) предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частичным;
- в) принятие решения на основе первоначальной информации;
- г) технические;
- д) все перечисленное.

**32. Данные, касающиеся именно этой конкретной проблемы, человека, цели и периода времени, – это:**

- а) релевантная информация;
- б) информационный поток;
- в) субъективные данные;
- г) альтернативная информация;
- д) организационные сведения.

**33. Процесс принятия решений может осуществляться:**

- а) на заседаниях руководителей организации;
- б) в инновационных рабочих группах;
- в) в формальных группах;
- г) на собраниях трудовых коллективов;
- д) все вышеперечисленное.

**34. Элементы организации выполнения решения включают в себя:**

- а) разъяснение цели, групповые задания, доведение задач;
- б) инструктирование, изучение документов, мобилизация коллектива;
- в) повышение уровня мотивации, маневр кадрами, ресурсами, контроль;
- г) распределение задач, инструктирование, контроль, оценка результатов;
- д) все вышеназванное.

**35. К ограничениям в принятии управленческого решения относятся:**

- а) нехватка финансовых средств;
- б) отсутствие квалифицированных кадров;
- в) законодательные акты;
- г) высокая цена сырья;
- д) все перечисленно

**6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Список источников и литературы**

**6.1. Основная литература:**

Вахрушина М.А. Управленческий учет для менеджеров Москва: КноРус, 2018. - 320 с.

**Дополнительная литература**

1. Лайко М.Ю., Попов Л.А., Ильина Е.Л., Латкин А.Н. Учебное пособие по дисциплине «Методы принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства и туризма». – М.: Изд-во Рос. экон. унив., 2012.
2. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: Учебник. – М.: Логос, 2011.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин. – 8-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 495 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>
4. Теория и практика принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов [и др.] ; под общ. ред. В. И. Бусова. – Москва : Юрайт, 2018. – 279 с. – Режим доступа: <https://biblionline.ru/bcode/432942>
5. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / Ю. Г. Учитель [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 383 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>
6. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева [и др.]. – Москва : Дашков и К, 2016. – 324 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

**6.2. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Портал про гостиничный бизнес [Электронный ресурс]: Сайт ProHotel./Электрон. Журнал. – 2017. – Режим доступа к журн.: <http://www.prohotel.ru/news-180988/0/>
2. Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса [Электронный ресурс]: Сайт о гостиницах Hilton./Электрон. Журнал. – 2017. – Режим доступа к журн.: <http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=39246>
3. Разработка и реализация управленческих решений [Электронный ресурс] : сайт // Elearn.Окнемуан.ru. – Режим доступа: <http://elearn.oknemuan.ru/?id=8&p=1>, свободный
4. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : образовательный портал // Инфоурок. – Режим доступа: <https://infourok.ru/razrabotka-razrabotka-upravlencheskihresheniy-2585234.html>, свободный
5. Разработка управленческого решения [Электронный ресурс] : сайт // Pandia.ru. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/79/565/50528.php>, свободный

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

При проведении занятий используется аудитория, оборудованная проектором для отображения презентаций. Кроме того, при проведении лекций и практических занятий необходим компьютер с установленным на нем браузером и программным обеспечением для демонстрации презентаций (Power Point и др.).

Для самостоятельной работы студенту необходим доступ в Интернет через браузер Google Chrome или Opera, обновляемой антивирусной защитой Symantec Endpoint Protection.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

Microsoft Office – Лицензия № 40001532 от 31.12.2007

Adobe Acrobat – Лицензия № 1118-1003-5566-8837-8180-7067 от 2010 г.

Abbyy Fine Reader – Лицензия № 09667 от 08.02.2006 Антивирус Kaspersky – Лицензия № 1894141205092525 от 05.12.2014

Microsoft Windows XP – Лицензия № 40001512 от 22.12.2005

MSDN (Microsoft Developer Network , Microsoft Dreamspark

Microsoft Academic Alliance) – Лицензия № 1203794656 от 01.01.2016

Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Учебная версия бесплатная

Abbyy Lingvo – LMRC14000000946409109093 от 22.01.2010

Kaspersky Endpoint Security

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Семинар 1. Сущность управленческих решений в индустрии гостеприимства**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
2. Дайте определение термина «Управленческое решение» и поясните области его действия.
3. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
4. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
5. Какую роль играет управленческое решение в реализации целей управления в организации?
6. Каковы отличия в трактовке решений в математике и менеджменте?
7. Каковы функции решений в процессе управления?

#### **Семинар 2. Значение принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Источники управленческих решений.
2. Взаимосвязь управленческих проблем и решений.
3. Жизненный цикл управленческих решений.
4. Как влияет на принятие решений в организации способ мышления руководителя?
5. Какое значение имеет делегирование полномочий для разработки эффективных и качественных управленческих решений?

### **Семинар 3. Классификация управленческих проблем**

Вопросы для обсуждения

1. Каковы признаки классификации управленческих решений?
2. Назовите типы управленческих решений.
3. Каковы последовательность решения проблем в разработке управленческих решений.
4. Структура проблемного поля и структуризация причин развития ситуации в организации.
5. Графические методы отражения проблем развития ситуации в организации.

### **Семинар 4. Типология управленческих решений в индустрии гостеприимства**

Вопросы для обсуждения

1. Как сформировать устойчивую область сбыта на жизненном цикле продукции?
2. Организационно-психологические предпосылки качества управленческих решений.
3. Технология разработки управленческих решений.
4. Методы и модели разработки управленческих решений.
5. Проблемы и разработка управленческих решений в организации.
6. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.

### **Семинар 5. Анализ методов разработки и принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства**

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные принципы организации разработки управленческих решений.
2. Назовите основные методы подготовки управленческих решений.
3. В чем состоят роль и функции руководителя в процедуре разработки решений?
4. Единоличные, групповые (коллегиальные), коллективные решения. Их достоинства и недостатки.
5. Демократические формы принятия управленческих решений: отечественный и зарубежный опыт.

### **Семинар 6. Разработка управленческих решений как процесс общения и результат интеллектуальной деятельности в организации**

Вопросы для обсуждения

1. Каковы условия применения игрового метода разработки управленческих решений?
2. Каковы особенности построения эвристических методов разработки управленческих решений?
3. Каковы условия эффективного применения метода сценариев?
4. Как графически представляется дерево решений?
5. Функции руководителя в процедуре разработки решений.

### **Семинар 7 Анализ методов проведения экономических исследований в процессе принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства**

Вопросы для обсуждения

1. Каковы области неопределенности управленческой деятельности при разработке управленческих решений?
2. Назовите основные методы снижения рисков разработки управленческих решений.
3. Какие методы используются для снижения рисков в ходе доведения заданий до исполнителей?
4. Каковы способы и условия формирования образа предстоящей деятельности у исполнителей?
5. Чем отличаются условия неопределенности при разработке решений?
6. В чем состоит суть ситуационного подхода в управлении?
7. Как охарактеризовать проблему развития предприятия?
8. Каковы признаки классификации и виды проблем?
9. Каковы психологические особенности поведения руководителей в ситуациях неопределенности внешней среды?
10. Применение интуиции для разработки управленческих решений.
11. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.

## **Семинар 8. Эффективность принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства**

Вопросы для обсуждения

1. Назовите качественные признаки управленческих решений.
2. Назовите экономические предпосылки разработки качественных управленческих решений.
3. Назовите правовые (организационные) условия принятия управленческих решений.
4. Приведите примеры ситуаций и поведенческих норм, влияющих на качество управленческих решений.
5. Назовите психологические предпосылки повышения качества управленческих решений.
6. Как влияют на качество управленческих решений личностные характеристики персонала?
7. Как влияют на качество управленческих решений такие качества личности, как романтизм и прагматизм, оптимизм и пессимизм?
8. Как влияют нравственные критерии на отношение работников к участию в разработке управленческих решений?
9. В чем состоит функция контроля в процессе разработки управленческих решений?
10. Методы оценки эффективности управленческих решений; система критериев оценки решений; критерии Вальда, Сэвиджа, Бурвица, «Лопласа», «крайнего оптимизма», «максимального сожаления»; математическое ожидание потенциального ущерба.
11. Сущность функции контроля и виды контроля.

### **9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ<sup>1</sup>**

#### **Требования к написанию доклада**

Доклад – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

---

<sup>1</sup> В раздел включаются требования к подготовке, содержанию, и оформлению письменных работ предусмотренных учебным планом или рабочей программой (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.). При наличии кафедральных или факультетских рекомендаций по подготовке письменных работ раздел включается в РПД по усмотрению преподавателя - составителя. Если письменная работа не предусмотрена, раздел не включается.

1. Формирование умений самостоятельной работы с источниками литературы, их систематизация;
2. Развитие навыков логического мышления;
3. Углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики доклада к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

При оценке доклада используются следующие критерии:

1. Новизна реферированного текста: – актуальность проблемы и темы;
  - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;
  - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы: – соответствие плана теме доклада;
  - соответствие содержания теме и плану доклада;
  - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом;
  - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
  - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников:
  - круг, полнота использования литературных источников по проблеме;
  - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению:
  - правильное оформление ссылок на используемую литературу;
  - грамотность и культура изложения;
  - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
  - соблюдение требований к объему доклада;
  - культура оформления: выделение абзацев.
5. Грамотность:
  - отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;
  - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;
  - литературный стиль.

#### **Требования к выполнению тестового задания**

Тестирование является одним из основных средств формального контроля качества обучения. Это метод, основанный на стандартизированных заданиях, которые позволяют измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого.

Тестовый метод контроля качества обучения имеет ряд несомненных преимуществ перед другими педагогическими методами контроля: высокая научная обоснованность теста; технологичность; точность измерений; наличие одинаковых для всех испытуемых правил проведения испытаний и правил интерпретации их результатов; хорошая сочетаемость метода с современными образовательными технологиями.

Основные принципы тестирования следующие:

- связь с целями обучения - цели тестирования должны отвечать критериям социальной полезности и значимости, научной корректности и общественной поддержки;
- объективность - использование в педагогических измерениях этого принципа призвано не допустить субъективизма и предвзятости в процессе этих измерений;
- справедливость и гласность - одинаково доброжелательное отношение ко всем обучающимся, открытость всех этапов процесса измерений, своевременность ознакомления обучающихся с результатами измерений;
- систематичность - систематичность тестирований и самопроверок каждого учебного модуля, раздела и каждой темы; важным аспектом данного принципа является требование репрезентативного представления содержания учебного курса в содержании теста;
- гуманность и этичность - тестовые задания и процедура тестирования должны исключать нанесение какого-либо вреда обучающимся, не допускать ущемления их по национальному, этническому, материальному, расовому, территориальному, культурному и другим признакам;

Важнейшим является принцип, в соответствии с которым тесты должны быть построены по методике, обеспечивающей выполнение требований соответствующего государственного образовательного стандарта. К принципам тестирования примыкают принципы построения тестовых заданий, включающие в себя следующие принципы:

- коллегиальная подготовка тестовых заданий - позволяет существенно уменьшить важнейший недостаток индивидуального контроля знаний – его субъективность.
- централизованное накопление тестовых заданий - составленные и отобранные экспертами тестовые задания должны храниться в базе данных системы тестирования, обрабатываться педагогом по соответствующей дисциплине с целью устранения возможных дублирований заданий.
- унификация инструментальных средств подготовки тестовых заданий - образовательные учреждения должны использовать унифицированное программное обеспечение систем тестирования, инвариантное к предметной области.

Методические аспекты контроля знаний включают:

1. Выбор типов и трудности тестовых заданий («что контролировать?»). Набор тестовых заданий должен соответствовать цели контроля на данном этапе учебного процесса. Так на этапе восприятия, осмысления и запоминания оценивается уровень знаний обучающегося о предметной области и понимания основных положений. Способность обучающегося применять полученные знания для решения конкретных задач, требующих проявления познавательной самостоятельности, оценивается как соответствие требуемым навыкам и/или умениям.
2. Планирование процедуры контроля знаний («когда контролировать?»). Учебный процесс принято рассматривать как распределенный во времени процесс формирования требуемых знаний, навыков и умений. Соответственно этому, выделяют следующие четыре этапа контроля знаний.
  1. Исходный (предварительный) контроль. Данный контроль проводится непосредственно перед обучением, имея целью оценить начальный уровень знаний обучающегося и соответственно планировать его обучение.
  2. Текущий контроль. Осуществляется в ходе обучения и позволяет определить уровень усвоения обучающимся отдельных разделов учебного материала, а затем на этой основе скорректировать дальнейшее изучение предмета.
  3. Рубежный контроль. Проводится по завершении определенного этапа обучения служит цели оценки уровня знаний обучающегося по теме или разделу курса.

Итоговый контроль. Позволяет оценить знания, умения и навыки обучающегося по курсу в целом.

2. Формирование набора адекватных тестовых заданий («как контролировать?»). Используются следующие формы тестовых заданий:

- цепные задания - задания, в которых правильный ответ на последующее задание зависит от ответа на предыдущее задание;
- тематические задания - совокупность тестовых заданий любой формы, разработанных для контроля знаний обучающихся по одной изученной теме. Задания могут быть цепными и тематическими одновременно, если их цепные свойства имеют место в рамках одной темы;
- текстовые задания - совокупность заданий, созданных для контроля знаний обучающихся конкретного учебного текста, текстовые задания удобны для проверки классификационных знаний;
- ситуационные задания - разрабатываются для проверки знаний и умений обучающихся действовать в практических, экстремальных и других ситуациях, а также для интегрального контроля уровня знаний обучающихся. Каждая из рассмотренных форм тестовых заданий имеет несколько вариантов. Например, возможны задания с выбором одного правильного ответа, с выбором одного наиболее правильного ответа и задания с выбором нескольких правильных ответов. Последний вариант является наиболее предпочтительным.

В тестовых заданиях используются четыре типа вопросов:

– закрытая форма - является наиболее распространенной и предлагает несколько альтернативных ответов на поставленный вопрос. Например, обучающемуся задается вопрос, требующий альтернативного ответа «да» или «нет», «является» или «не является», «относится» или «не относится» и т. п. Тестовое задание, содержащее вопрос в закрытой форме, включает в себя один или несколько правильных ответов и иногда называется выборочным заданием. Закрытая форма вопросов используется также в тестах-задачах с выборочными ответами. В тестовом задании в этом случае сформулированы условие задачи и все необходимые исходные данные, а в ответах представляют несколько вариантов результата решения в числовом или буквенном виде. Обучающийся должен решить задачу и показать, какой из представленных ответов он получил.

– открытая форма - вопрос в открытой форме представляет собой утверждение, которое необходимо дополнить. Данная форма может быть представлена в тестовом задании, например, в виде словесного текста, формулы (уравнения), графика, в которых пропущены существенные составляющие - части слова или буквы, условные обозначения, линии или изображения элементов схемы и, графика. Обучающийся должен по памяти вставить соответствующие элементы в указанные места («пропуски»).

– установление соответствия - в данном случае обучающемуся предлагают два списка, между элементами которых следует установить соответствие;

– установление последовательности - предполагает необходимость установить правильную последовательность предлагаемого списка слов или фраз.

### **Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов (СРС) под руководством преподавателя является составной частью «самостоятельная работа студентов», принятого в высшей школе. СРС под руководством преподавателя представляет собой вид занятий, в ходе которых студент, руководствуясь методической и специальной литературой, а также указаниями преподавателя, самостоятельно выполняет учебное задание, приобретая и совершенствуя при этом знания, умения и навыки практической деятельности. При этом взаимодействие

студента и преподавателя приобретает вид сотрудничества: студент получает непосредственные указания преподавателя об организации своей самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через консультации и контроль.

Познавательная деятельность студентов при выполнении самостоятельных работ данного вида заключается в накоплении нового для них опыта деятельности на базе усвоенного ранее формализованного опыта (опыта действий по известному алгоритму) путем осуществления переноса знаний, умений и навыков. Суть заданий работ этого вида сводится к поиску, формулированию и реализации идей решения. Это выходит за пределы прошлого формализованного опыта и в реальном процессе мышления требует от обучаемых варьирования условий задания и усвоенной ранее учебной информации, рассмотрения ее под новым углом зрения. В связи с этим самостоятельная работа данного вида должна выдвигать требования анализа незнакомых студентом ситуаций и генерирования новой информации для выполнения задания. В практике вузовского обучения в качестве самостоятельной работы чаще всего используются домашние задания, отдельные этапы лабораторных и семинарско-практических занятий

### **9.3. Иные материалы**

#### **Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

Студент должен четко уяснить, что именно с лекции начинается его подготовка к практическому занятию. Вместе с тем, лекция лишь организует мыслительную деятельность, но не обеспечивает глубину усвоения программного материала.

При подготовке к семинару можно выделить 2 этапа:

1-й - организационный,

2-й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к семинару рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале семинара студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и

факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

### **Методические рекомендации по подготовке электронной презентации**

Распределение тем презентации между студентами и консультирование обучаемых по выполнению письменной работы осуществляется также как и по реферату.

Приступая к подготовке письменной работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий ее прочтения, как правило, такую работу обучаемые представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу.

По согласованию с преподавателем, материалы презентации студент может представить на CD/DVD-диске (USB флэш-диске).

Электронные презентации выполняются в программе MS PowerPoint в виде слайдов в следующем порядке:

- титульный лист с заголовком темы и автором исполнения презентации;
- план презентации (5-6 пунктов - это максимум);
- основная часть (не более 10 слайдов);
- заключение (вывод);

Общие требования к стилевому оформлению презентации:

- дизайн должен быть простым и лаконичным;
- основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах черными буквами - не у всех это получается стильно;
- цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов;
- всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;
- размер шрифта должен быть: 24-54 пункта (заголовок), 18-36 пунктов (обычный текст);
- текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.
- каждый слайд должен иметь заголовок;
- все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;
- на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;
- слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;
- использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись. Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).
- списки на слайдах не должны включать более 5-7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более четырех строк и четырех столбцов - в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми.

*Приложение 1*

**АННОТАЦИЯ**

**Цель дисциплины:**

1. дать будущему бакалавру комплексное представление о задачах, направлениях и методах принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;
2. сформировать у будущего бакалавра комплекс знаний, умений и навыков в сфере методов принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;

3. сформировать у них теоретические знания и практические навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Задачами дисциплины являются:**

-углубление теоретических знаний в области методов принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства;

-овладение основами методологии принятия и реализации управленческих решений в индустрии гостеприимства;

-приобретение базовых навыков практической работы по сбору необходимых материалов, их комплексной оценке, анализу и систематизации в части принятия управленческих решений в индустрии гостеприимства

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- основные понятия и категории управленческих процессов организации; специфические законы и принципы социальной организации; основные понятия и методы количественного и качественного анализа реализации целей и задач организации

-сущность и содержание процесса выработки и принятия управленческого решения, включая анализ социально-экономических проблем.

**Уметь:**

- применять понятийно- категориальный аппарат в профессиональной деятельности; применять методы оценки результатов в решении производственных задач; применять методы и средства познания для повышения профессиональной компетентности

- планировать, организовать и контролировать деятельность по выработке и принятию управленческого решения; организовать реализацию и контроль исполнения решения; определять причины, приводящие к низкому качеству управленческого решения

**Владеть:**

- методами целостного подхода к анализу организационно-управленческих проблем в организации; методикой проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организации

- методами творческого поиска альтернатив; навыками концептуального обоснования собственной позиции по ключевым аспектам операционной деятельности организации