

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 12:59:27  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ad0110a18a195

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.01 ОБОСНОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2022**

**Краснодар – 2021 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры экономики и  
управления Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова

О.В. Богатырева

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 1 от «30» августа 2021 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
Цель и задачи освоения дисциплины.....	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>6</b>
<b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> <b>.....</b>	<b>39</b>
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	39
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	39
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....	39
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ.....	40
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	40
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....	40
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	40
<b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>41</b>
<b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>41</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>41</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации.

Задачи учебной дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»:

- усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по принятию и обоснованию эффективных управленческих решений в организации;
- обучение студентов теоретическим основам принятия и обоснования управленческих решений, истории и современным подходам к решению проблем организации;
- формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем разрабатывать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности;
- организация контроля исполнения персоналом принятых решений на предприятиях питания, гостиничного комплекса.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная*
Объем дисциплины в зачетных единицах	<b>5 ЗЕТ</b>		
Объем дисциплины в акад. часах	<b>180</b>		
Промежуточная аттестация: форма	<i>Зачет, экзамен</i>	<i>Зачет, экзамен</i>	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	88	50	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	82	44	-
• лекции	26	20	-
• практические занятия	56	24	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК) (заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	2	2	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии	2	2	-

заочников (Каттэк)			
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	<b>92</b>	<b>130</b>	<b>-</b>
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк) <i>(заполняется при наличии экзамена по дисциплине)</i>	32	32	-
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	60	98	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу <i>(заполняется при наличии по дисциплине курсовых работ/проектов)</i>	-	-	-
• изучение ЭОР	-	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального проекта	-	-	-
• и другие виды, в т.ч. подготовка эссе	-	-	-

*\*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена*

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ПК-2 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2.1 Организация контроля исполнения персоналом принятых решений	ПК-2.1. 3-1. Знает принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания ПК-2.1. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания
ПК-3 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПК-3.1 Организация контроля исполнения персоналом принятых решений	ПК-3.1. 3-1. Знает методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса ПК-3.1. У-1. Умеет анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа					
Семестр 5											
Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления											

1.	<p><b>Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия</b></p> <p>Учебная дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений» и ее роль в подготовке менеджеров различных предприятий.</p> <p>Цель и задачи курса, его структура и связь с другими учебными дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов.</p> <p>Понятие о динамичности процесса управления. Дефиниция категории «управленческое решение».</p> <p>Циклический характер процесса управления и его основные стадии.</p>	2	4	-	-	4	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	-
2.	<p><b>Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения</b></p> <p>Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения их эффективности. Многообразие и особенности применения научных подходов к разработке решений: системный, воспроизводственный, функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, процессный, количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.</p> <p>Многоаспектность содержания управленческих решений.</p> <p>Экономический аспект:</p>	2	4	-	-	4	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	-	К.	Э.

<p> эффективность использования ресурсов, материальная заинтересованность персонала, максимизация экономического эффекта и др. Социальный аспект: неформальная структура рабочих групп, качество трудовой деятельности, развитие системы участия в управлении, внепроизводственная деятельность неформальных групп и т.д. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и устранение конфликтов, разделение труда, структуризация функций управления и др. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, соблюдение компетенции персонала по принятию решения, распределение ответственности за выполнение принятого решения и т.д. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка социально-психологического климата в коллективе, профессиональные качества руководителя и подчиненных, психологический склад их личности и т.п. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, квалификационный рост персонала, формирование позитивных моральных установок и др </p>												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



3.	<p><b>Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества</b></p> <p>Основы типологии решений в процессе управления. Понятие об организационных решениях. Основные группы организационных решений: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль.</p> <p>Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссные решения. Интуитивные и рациональные решения, понятие о механизмах их реализации.</p> <p>Классификация решений по подсистемам управления, по сроку действия, по сфере действия, по рангу управления, по масштабности, по форме подготовки, по объекту воздействия, по методам формализации, по формам отражения и способам передачи.</p> <p>Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, стимулирующий характер, гибкость, полнота оформления, реализуемость и устойчивость.</p> <p>Условия и факторы качества управленческих решений</p>	2	4	-	-	4	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	К.	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----

4.	<p><b>Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений</b></p> <p>Информационное обеспечение. Информация и информационные процессы, характеристики управленческой информации и условия их достижения. Классификация информации. Информационные модели и системы. Автоматизированные информационные системы управления.</p> <p>Математическое обеспечение, его сущность и виды. Задачи, решаемые при помощи экономико-математических методов.</p> <p>Техническое обеспечение, его роль в современном управлении и оптимизации процесса принятия решений. Средства технического обеспечения высших и низших уровней управления.</p> <p>Программное и лингвистическое обеспечение. Совокупность проблемно-ориентированных прикладных программ и языковых средств, служащих для формирования информационных массивов и задания процессов ее обработки.</p> <p>Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Виды, источники, методы формирования.</p>	2	4	-	-	4	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	-	-	Э.
<b>Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения</b>												

5.	<p><b>Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения</b></p> <p>Понятия «алгоритм разработки решений», «проблема», «диагностика проблемы». Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь. Основные фазы диагностики проблемы: установление неблагоприятных симптомов деятельности, сбор и анализ внутренней и внешней информации, отбор релевантной информации, постановка диагноза. Функциональные, структурные и параметрические изменения. Возможные ограничения и критерии принятия решений: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Понятие об общих и частных критериях принятия решения. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте. Определение и анализ альтернатив действий. Способы ограничения числа альтернатив. Разработка стандарта оценки альтернатив. Способы выбора альтернатив. Понятие об оптимальном и</p>	2	4	-	-	4	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	Э.
----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	----

	приемлемом выборе. Реализация решения и роль менеджера, его организующие и мотивирующие функции. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля выполнения решений.											
6.	<b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</b> Сущность целевой ориентации управленческих решений. Цель, ее определение и содержание. Блок определения целей и его характеристики. Типы целей и требования к целям. Целевые технологии разработки управленческих решений. Целевая функция как критерий качества системы управления. Основные виды целевых функций: линейная, нелинейная, выпуклая, квадратичная и др. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений: его сущность, этапы, преимущества и ограничения. Целевые программы и их реализация.	1	4	-	-	5	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.

7.	<b>Тема 7. Стратегии принятия решений</b> Основными элементами проблемы принятия решений. Различия между индивидуальным и групповым множеством показателей для лиц, принимающих решение в процессе управления. Основные типы стратегий принятия управленческих решений. Алгоритмические и эвристические стратегии. Понятие эвристики в науке управления. Набор характеристик эвристических стратегий. Внутренние и внешние эвристические стратегии.	1	4	-	-	5	10	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>70</b>					
Семестр 6												
<b>Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений</b>												

8.	<p><b>Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией</b></p> <p>Понятие о внутренних и внешних факторах принятия решений в процессе управления предприятием торговли и сферы услуг. Основные внутренние факторы. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Влияние структуры организации и специализированного разделения труда. Качество координации трудовой деятельности как фактор управления. Экономический, финансовый, технико-технологический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Основные внешние факторы, их подразделение на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, рынок труда, финансовая и банковская система, законы и государственные органы. Факторы косвенного воздействия: технологический прогресс, состояние экономики, особенности социокультурной среды, политика, общественное</p>	4	2	-	-	10	16	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	-
----	--	---	---	---	---	----	----	-------------------	--	-------	---	---

9.	<b>Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений</b> Риск в управленческих решениях как параметр качества, способы его оценки. Основные методы ограничения риска. Статические и динамические ситуации риска. Экономический риск. Неопределенность среды реализации управленческих решений. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях в торговле и сфере услуг. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	4	2	-	-	10	16	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	-	К.	Э.
<b>Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения</b>												

10.	<p><b>Тема 10. Модели принятия управленческих решений</b></p> <p>Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений и ее причины: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация руководства на будущее.</p> <p>Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель как основная в процессе управления и ее основные типы: теория игр, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели, экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Другие виды моделей. Основные требования к моделям.</p> <p>Процесс построения модели и его основные этапы: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, применение и обновление модели.</p> <p>Наиболее часто встречающиеся помехи в построении моделей: недостоверные исходные допущения, информационные</p>	4	4	-	-	6	14	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	К.	Э.
-----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----



	ограничения, страх пользователей, недостаточное практическое использование, чрезмерная стоимость. Способы элиминирования негативных влияний помех.											
11.	<p><b>Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений</b></p> <p>Методы принятия управленческих решений как разновидность моделирования. Классификация методов прогнозирования по целям, периодам упреждения, по времени осуществления, по степени определенности и степени формализации. Основные методы, применяемые в системе менеджмента. Понятие о платежной матрице и сфере ее применения.</p> <p>Неформальные методы прогнозирования и сферы их использования. Оценка вербальной, письменной информации, интуитивные прогнозы, разглашение коммерческой тайны. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов (проецирование тренда) и рациональные границы его применения.</p> <p>Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.</p>	4	6	-	-	6	16	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	-	-	Э.

12.	<p><b>Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений</b></p> <p>Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Индексный, балансовый, графический методы. Методы цепных подстановок, элиминирования, функционально-стоимостной и факторный анализы, экономико-математические методы.</p> <p>Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных, и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения и др.</p> <p>Логические и формализованные методы принятия решений.</p>	2	6	-	-	6	14	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	Э.
-----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	----

13.	<b>Тема 13. Эффективность решений</b> Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Экономическая и социальная эффективность решений. Качественные и количественные показатели эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Результативность работы коллектива и результативность аппарата управления, их взаимосвязь и взаимозависимость. Система частных и обобщающих показателей эффективности принятия и реализации управленческих решений.	2	6	-	-	6	14	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
-----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	----	----

14.	<p><b>Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение</b></p> <p>Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Понятие о неопределенности выполнения решения. Контроль и предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Основные функции контроля и его классификация.</p> <p>Процесс контроля и его основные этапы. Установление стандартов и выработка показателей эффективности. Измерение результатов. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Передача, распространение и оценка информации о результате контроля управленческого решения.</p> <p>Характеристики эффективного контроля управленческих решений: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность.</p> <p>Использование принципа обратной связи усовершенствование системы коммуникаций для вынесения наказаний и поощрений по результатам контроля реализации управленческих решений. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.</p> <p>Возможная ответственность за</p>	2	6	-	-	6	14	ПК-2.1; ПК-3.1	ПК-2.1. 3-1. ПК-2.1. У-1. ПК-3.1. 3-1. ПК-3.1. У-1.	Гр.д.	-	Э.
-----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	----

	реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возникновения обязательств по возмещению вреда.										
	<b>Итого</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>72</b>				
	<b>Итого</b>	<b>26</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>142</b>				

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр 5												
Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления												

1.	<p><b>Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений», основные понятия</b></p> <p>Учебная дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений» и ее роль в подготовке менеджеров различных предприятий.</p> <p>Цель и задачи курса, его структура и связь с другими учебными дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов.</p> <p>Понятие о динамичности процесса управления. Дефиниция категории «управленческое решение».</p> <p>Циклический характер процесса управления и его основные стадии.</p>	2	2	-	-	7	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	-
2.	<p><b>Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения</b></p> <p>Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения их эффективности. Многообразие и особенности применения научных подходов к разработке решений: системный, воспроизводственный, функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, процессный, количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.</p> <p>Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект:</p>	1	1	-	-	7	9	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	К.	Э.

<p> эффективность использования  ресурсов, материальная  заинтересованность персонала,  максимизация экономического  эффекта и др. Социальный аспект:  неформальная структура рабочих  групп, качество трудовой  деятельности, развитие системы  участия в управлении,  внепроизводственная деятельность  неформальных групп и т.д.  Организационный аспект:  делегирование полномочий,  локализация и устранение  конфликтов, разделение труда,  структуризация функций  управления и др. Правовой аспект:  соблюдение правовых норм при  подготовке, принятии и реализации  решений, придание  управленческому решению формы  нормативного акта, соблюдение  компетенции персонала по  принятию решения, распределение  ответственности за выполнение  принятого решения и т.д.  Психологический аспект: учет  инновационной готовности  персонала, оценка социально-  психологического климата в  коллективе, профессиональные  качества руководителя и  подчиненных, психологический  склад их личности и т.п.  Педагогический аспект:  воспитательный характер решений,  квалификационный рост персонала,  формирование позитивных  моральных установок и др </p>											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.	<p><b>Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества</b></p> <p>Основы типологии решений в процессе управления. Понятие об организационных решениях. Основные группы организационных решений: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль.</p> <p>Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссные решения. Интуитивные и рациональные решения, понятие о механизмах их реализации.</p> <p>Классификация решений по подсистемам управления, по сроку действия, по сфере действия, по рангу управления, по масштабности, по форме подготовки, по объекту воздействия, по методам формализации, по формам отражения и способам передачи.</p> <p>Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, стимулирующий характер, гибкость, полнота оформления, реализуемость и устойчивость.</p> <p>Условия и факторы качества управленческих решений</p>	1	1	-	-	7	9	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	К.	Э.
----	---	---	---	---	---	---	---	-------------------	--	-------	----	----



4.	<b>Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений</b> Информационное обеспечение. Информация и информационные процессы, характеристики управленческой информации и условия их достижения. Классификация информации. Информационные модели и системы. Автоматизированные информационные системы управления. Математическое обеспечение, его сущность и виды. Задачи, решаемые при помощи экономико-математических методов. Техническое обеспечение, его роль в современном управлении и оптимизации процесса принятия решений. Средства технического обеспечения высших и низших уровней управления. Программное и лингвистическое обеспечение. Совокупность проблемно-ориентированных прикладных программ и языковых средств, служащих для формирования информационных массивов и задания процессов ее обработки. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Виды, источники, методы формирования.	2	2	-	-	7	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	-	Э.
<b>Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения</b>												
5.	<b>Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения</b>	2	2	-	-	7	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1.	Гр.д.	-	Э.

<p>Понятия «алгоритм разработки решений», «проблема», «диагностика проблемы». Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь. Основные фазы диагностики проблемы: установление неблагоприятных симптомов деятельности, сбор и анализ внутренней и внешней информации, отбор релевантной информации, постановка диагноза. Функциональные, структурные и параметрические изменения. Возможные ограничения и критерии принятия решений: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Понятие об общих и частных критериях принятия решения. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте. Определение и анализ альтернатив действий. Способы ограничения числа альтернатив. Разработка стандарта оценки альтернатив. Способы выбора альтернатив. Понятие об оптимальном и приемлемом выборе. Реализация решения и роль менеджера, его организующие и</p>								ПК-2.3. У-1.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--------------	--	--	--

	мотивирующие функции. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля выполнения решений.											
6.	<b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</b> Сущность целевой ориентации управленческих решений. Цель, ее определение и содержание. Блок определения целей и его характеристики. Типы целей и требования к целям. Целевые технологии разработки управленческих решений. Целевая функция как критерий качества системы управления. Основные виды целевых функций: линейная, нелинейная, выпуклая, квадратичная и др. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений: его сущность, этапы, преимущества и ограничения. Целевые программы и их реализация.	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.

7.	<b>Тема 7. Стратегии принятия решений</b> Основными элементами проблемы принятия решений. Различия между индивидуальным и групповым множеством показателей для лиц, принимающих решение в процессе управления. Основные типы стратегий принятия управленческих решений. Алгоритмические и эвристические стратегии. Понятие эвристики в науке управления. Набор характеристик эвристических стратегий. Внутренние и внешние эвристические стратегии.	1	1	-	-	7	9	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
	<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	<b>70</b>	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.			

Семестр 6

**Раздел 3. Влияние внешних и внутренних факторов на реализацию управленческих решений**

8.	<p><b>Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией</b></p> <p>Понятие о внутренних и внешних факторах принятия решений в процессе управления предприятием торговли и сферы услуг. Основные внутренние факторы. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Влияние структуры организации и специализированного разделения труда. Качество координации трудовой деятельности как фактор управления. Экономический, финансовый, технико-технологический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Основные внешние факторы, их подразделение на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, рынок труда, финансовая и банковская система, законы и государственные органы. Факторы косвенного воздействия: технологический прогресс, состояние экономики, особенности социокультурной среды, политика, общественное</p>	1	2	-	-	7	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	-
----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	---

9.	<b>Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений</b> Риск в управленческих решениях как параметр качества, способы его оценки. Основные методы ограничения риска. Статические и динамические ситуации риска. Экономический риск. Неопределенность среды реализации управленческих решений. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях в торговле и сфере услуг. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	1	2	-	-	7	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	К.	Э.
<b>Раздел 4. Моделирование процесса разработки и реализации решения</b>												
10.	<b>Тема 10. Модели принятия управленческих решений</b> Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений и ее причины: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация руководства на будущее. Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель как основная в процессе управления и ее основные типы:	2	2	-	-	7	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	К.	Э.

<p>теория игр, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели, экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Другие виды моделей. Основные требования к моделям.</p> <p>Процесс построения модели и его основные этапы: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, применение и обновление модели.</p> <p>Наиболее часто встречающиеся помехи в построении моделей: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, недостаточное практическое использование, чрезмерная стоимость. Способы элиминирования негативных влияний помех.</p>												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11.	<p><b>Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений</b></p> <p>Методы принятия управленческих решений как разновидность моделирования. Классификация методов прогнозирования по целям, периодам упреждения, по времени осуществления, по степени определенности и степени формализации. Основные методы, применяемые в системе менеджмента. Понятие о платежной матрице и сфере ее применения.</p> <p>Неформальные методы прогнозирования и сферы их использования. Оценка вербальной, письменной информации, интуитивные прогнозы, разглашение коммерческой тайны.</p> <p>Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов (просцирование тренда) и рациональные границы его применения.</p> <p>Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	-	-	Э.
-----	---	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	---	---	----



12.	<p><b>Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений</b></p> <p>Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Индексный, балансовый, графический методы. Методы цепных подстановок, элиминирования, функционально-стоимостной и факторный анализы, экономико-математические методы.</p> <p>Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных, и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения и др.</p> <p>Логические и формализованные методы принятия решений.</p>	2	2	-	-	7	11	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.
-----	--	---	---	---	---	---	----	-------------------	--	-------	---	----

13.	<b>Тема 13. Эффективность решений</b> Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Экономическая и социальная эффективность решений. Качественные и количественные показатели эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Результативность работы коллектива и результативность аппарата управления, их взаимосвязь и взаимозависимость. Система частных и обобщающих показателей эффективности принятия и реализации управленческих решений.	1	2	-	-	7	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	Т.	Э.
14.	<b>Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение</b> Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Понятие о неопределенности выполнения решения. Контроль и предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Основные функции контроля и его классификация. Процесс контроля и его основные этапы. Установление стандартов и выработка показателей эффективности. Измерение результатов. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Передача, распространение и	1	2	-	-	7	10	ПК-1.2; ПК-2.3	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.3. 3-1. ПК-2.3. У-1.	Гр.д.	-	Э.

оценка информации о результате контроля управленческого решения. Характеристики эффективного контроля управленческих решений: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность. Использование принципа обратной связи усовершенствование системы коммуникаций для вынесения наказаний и поощрений по результатам контроля реализации управленческих решений. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность. Возможная ответственность за реализацию решений. Внутрифирменная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности и условия возникновения обязательств по возмещению вреда.											
<b>Итого</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>72</b>					
<b>Итого</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>98</b>	<b>142</b>					

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**  
**Групповая дискуссия (Гр.д.)**

**Формы текущего контроля:**  
**Тест (Т.)**

*Кейс (К.)*

*Формы заданий для творческого рейтинга:*  
*Эссе (Э.)*

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

##### **Основная литература**

1. Н.В.Кузнецова. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 222 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1006742>
2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 227 с. Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1004395>
3. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=661263>

##### **Дополнительная литература:**

1. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=959874>
2. Моделирование процессов управления и принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций / И.У. Ямалов. — 3-е изд. (эл.). - М: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=544063>
3. Системный анализ, оптимизация и принятие решений: Учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепяхин. - М.: КУРС : ИНФРА-М, 2017. — 256 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=636142>
4. Креативные решения / Лапыгин Ю.Н.- М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=567395>
5. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах / Новиков А.И., Солодкая Т.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 288 с.: ISBN 978-5-394-01380-5 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=415289>

##### **Нормативные правовые документы:**

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

1. <http://www.consultant.ru/>- Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru-Гарант>.

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ**

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ**

1. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> – Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. Крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования elibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Scopus – крупнейшая единая база данных, содержащая аннотации и информацию о цитируемости рецензируемой научной литературы, со встроенными инструментами отслеживания, анализа и визуализации данных
5. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

- [CorporateRegister.com](http://CorporateRegister.com) - Глобальная директория компаний, выпускающих социальные отчеты;
- Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>
- Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>
- Журнал Е38867 Менеджмент в России и за рубежом.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Операционная система Windows 10  
Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,  
Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,  
PeaZip,  
Adobe Acrobat Reader DC

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудитории, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению эссе.

#### **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

#### **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Тематика курсовых работ/проектов***

Согласно учебному плану, по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» не предусмотрена курсовая работа.

### ***Типовой перечень вопросов к зачету:***

1. Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные свойства управленческих решений.
5. Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений.
6. Экономическая основа принятия управленческого решения.
7. Структура управленческого решения.
8. Социальная основа управленческого решения.
9. Правовая сущность управленческого решения.
10. Организационная сущность управленческих решений.
11. Технологическая основа принятия управленческого решения.
12. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
13. Классификационные признаки управленческих решений.
14. Классификация управленческих решений.
15. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики
16. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
17. Характеристики личности (ЛПР), влияющие на принятие управленческого решения.
18. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
19. Особенности принятия коллективного решения.
20. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21. Характеристика внутренней системы информации в организации.
22. Информационная структура управленческого решения.
23. Классификация методов принятия управленческих решений
24. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
25. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения
26. Особенности обоснования решений финансового характера
27. Сущность и содержание рисков при принятии решений финансового характера
28. Особенности принятия решений в инвестиционной деятельности организации
29. Методы диагностики эффективности управления финансовой деятельностью организации
30. Требования, предъявляемые к управленческим решениям инвестиционного характера

### ***Типовой перечень вопросов к экзамену:***

1. Понятие, свойства и функции управленческих решений в деятельности управляемого субъекта
2. Научное обоснование процессов разработки и принятия управленческих решений как важное условие их эффективности.



3. Научные подходы к разработке управленческих решений: системный, процессный, ситуационный, нормативный и др.
4. Значение и проблемность управленческих решений.
5. Многоаспектность содержания управленческих решений.
6. Виды управленческих решений и их характеристика.
7. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
8. Формы разработки и реализации управленческих решений.
9. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
10. Техническое и программное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11. Кадровое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений.
12. Методология процесса разработки управленческих решений.
13. Диагностика проблемы как начальный этап процесса разработки управленческих решений.
14. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.
15. Выявление и выбор альтернативы в процессе принятия управленческих решений.
16. Реализация решения и установление обратной связи
17. Факторы, влияющие на процесс разработки управленческих решений: личностные оценки, информационные, поведенческие ограничения и др.
18. Цель и целеполагание в процессе разработки управленческих решений.
19. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений.
20. Стратегический подход к разработке и принятию управленческих решений.
21. Методология анализа внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию управленческих решений.
22. Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие на реализацию управленческих решений.
23. Факторы внешней среды, оказывающие косвенное воздействие на реализацию управленческих решений.
24. Факторы внутренней среды управляемого субъекта и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
25. Персонифицированные внутренние факторы субъекта управления и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
26. Характеристики среды реализации управленческих решений: понятие и виды.
27. Модели и моделирование в процессе принятия управленческих решений.
28. Виды моделей, их общая характеристика и применение в процессе принятия решений.
29. Принятие управленческих решений на основе теории массового обслуживания и управления товарными запасами.
30. Принятие решений на основе моделей линейного программирования и имитационного моделирования.
31. Сущность и классификация методов принятия управленческих решений.
32. «Дерево решений» как метод принятия управленческих решений.
33. Прогнозирование как метод принятия решений.
34. Неформальные методы прогнозирования.
35. Количественные методы прогнозирования: анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.
36. Качественные методы прогнозирования: мнение жюри, сбытовиков, потребителей, экспертов и др.
37. Экспертное прогнозирование решений: сущность, содержание, методы
38. Приемы анализа альтернатив управленческих решений.
39. Сущность, задачи и виды контроля реализации управленческих решений.

40. Процесс управленческого контроля и его этапы.
41. Характеристики эффективного контроля управленческих решений.
42. Социально-психологические и поведенческие аспекты контроля реализации решений.
43. Ответственность за исполнение управленческих решений.
44. Экономическая эффективность управленческих решений: сущность, порядок оценки.
45. Социальная эффективность управленческих решений: сущность, порядок оценки.
46. Роль личности менеджера в процессе разработки и реализации решений
47. Сущность и содержание системного подхода к принятию управленческих решений
48. Сущность и содержание стратегического подхода к принятию управленческих решений
49. Сущность и содержание воспроизводственного подхода к принятию управленческих решений
50. Сущность и содержание процессного подхода к принятию управленческих решений
51. Сущность и содержание ситуационного подхода к принятию управленческих решений
52. Сущность и содержание нормативного подхода к принятию управленческих решений
53. Оптимум Парето и его практическое использование в принятии решений
54. Неопределенность и риск в принятии управленческих решений.
55. Метод «Дельфы» в принятии управленческих решений
56. Мозговая атака как метод принятия решений
57. Деловая игра как метод принятия решений
58. Показатели экономической эффективности управленческих решений.
59. Применение метода опроса в принятии решений
60. Показатели социальной эффективности управленческих решений.
61. Разработка сценария как метод принятия решений
62. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
63. Обратная связь в процессе принятия решений; необходимость и способы реализации.
64. Принятие решений и проблема делегирования полномочий
65. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
66. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами
67. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений
68. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах
69. Различия между частным выбором и управленческим решением
70. Юридическая ответственность за результаты принятого решения ее виды
71. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки
72. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений

### Практические задания к зачету (экзамену):

#### Задача 1.

Одной из основных проблем фирмы является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб.

м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала фирмы составляет 20 человек. Руководство фирмы рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

Показатели	Варианты оборудования		
	1	2	3
Средний объём производства изделий в месяц, шт.	870	750	900
Удельный расход материала, куб. м	0,3	0,33	0,28
Стоимость оборудования, тыс. руб.	870	850	940

Производительность труда в месяц для третьего варианта оборудования составит \_\_\_\_\_ шт./чел.

#### Задача 2.

Фирма производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

Чистая прибыль предприятия от продажи принтеров в месяц при условии освоении предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_\_\_\_\_ тыс.руб.

#### Задача 3.

Предприятие, выпускающее детские коляски, реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления организации прошли аттестацию. По итогам аттестации у отдельных сотрудников были откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники были направлены на курсы повышения квалификации. Руководство предприятия пригласило команду прогрессивных коучеров для обучения сотрудников на ключевых постах навыкам в сфере коммуникаций и ведения переговоров. Было предпринято и сокращение ряда управленческих должностей. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности:

Показатели	Прошлый период ( до преобразований)	Отчётный период (после преобразований)
Объём продаж, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Управленческая эффективность предприятия «Омега» в результате реализации преобразований составила \_\_\_\_\_ %.

#### Задача 4.

Фирма производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке

компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб.

Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице:

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

Точка безубыточности по проекту введения нового продукта – принтеров – составит \_\_\_\_\_ ед.

#### Задача 5

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 50000 руб., а переменные - 36 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 5000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 64 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

#### Задача 6

Предприятие внедрило инновации, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объем продаж и объем продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей, цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли.

#### Задача 7

Суммарные постоянные затраты до внедрения проекта составляли 720000 рублей при объёме реализации 180000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объёме реализации 120000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 15 рублей, а переменные затраты – 600000 рублей.

#### Задача 8

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 40000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 15000 рублей; 2 год - 18000 руб.; 3 год - 20000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

#### Задача 9

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции

на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

Задача 10

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

Задача 11

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «А» в количестве 14600 штук на предприятии составили 584000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 120000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

Задача 12

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «Б» в количестве 20000 штук на предприятии составили 700000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 110000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

Задача 13

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 3750 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	20,9	
Прямые материальные затраты	4,5	
Прямые затраты на зарплату	2,0	
Переменные накладные расходы	5,0	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		6400
Прибыль		

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились вдвое и составили 9,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

Задача 14

Суммарные издержки на реализацию товара «С» в количестве 15200 штук на предприятии составили 456000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 115000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

Задача 15

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 5000 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	28,5	
Прямые материальные затраты	7,6	
Прямые затраты на зарплату	3,0	
Переменные накладные расходы	4,0	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		9800

Прибыль		
---------	--	--

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 10,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 16

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 6400 ед., тыс. руб.

Показатели	На единицу	Всего
Выручка от продажи	25,3	
Прямые материальные затраты	6,5	
Прямые затраты на зарплату	2,7	
Переменные накладные расходы	5,8	
Итого переменных затрат		
Постоянные затраты		19200
Прибыль		

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 12,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 17

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее изменения численности работающих и производительности труда. Сделайте вывод.

№	Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка ( тыс. руб.)	10200	11300	?
2	Численность работающих (чел.)	1000	1100	?
3	Производительность труда (руб.)	?	?	?

#### Задача 18

Проанализировать динамику выручки и определить влияние на нее материальных факторов. Сделайте вывод об эффективности использования ресурсов данного предприятия.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	24120	24343	?
2	Материальные затраты (млн. руб.)	15439	15839	?
3	Материалоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 19

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделайте вывод.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	10296	10684	?
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.)	12258	12913	?
3	Фондоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 20

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов.

Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

Показатель	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первонач. стоимость	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидно	Первонач. стоимость	Амортизация
Основные средства, тыс. руб.	22217	11868	1341	987	1007	1007	22551	12049

#### Задача 21

На основании нижеприведенных данных рассчитать К-экстенсивности и К-интенсивности использования автомата по выпуску мягкого мороженого, влияние использования автомата на товарооборот. Сделать вывод об эффективности и интенсивности использования основных средств.

Показатели	План	Факт	Отклонение (+;-)
1. Товарооборот, тыс. руб.	28280	28140	?
2. Число дней работы автомата	162	169	?
3. Суточная мощность автомата, тыс. руб.	?	?	?

#### Задача 22

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов. Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

Показатель	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первонач. стоимость	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидно	Первонач. стоимость	Амортизация
Основные средства, тыс. руб.	32218	10868	2340	987	2017	1007	32541	10049

#### Задача 23

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделать вывод.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	20296	20684	?
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.)	11259	11915	?
3	Фондоотдача (руб.)	?	?	?

#### Задача 24

По двум филиалам предприятия за отчетный год имеются следующие данные:

№ филиала	выручка, млн. руб.	Среднесписочная численность работников, чел.	Среднегодовая выработка, тыс. руб.
1	180,0	120	?
2	346,5	198	?

Определить различие (в %) в уровне годовой производительности труда работников двух филиалов. Оцените эффективность управления организацией.

#### Задача 25

Используя данные о площади и объеме продаж по двум предприятиям, определите:

а) средний объем продаж для каждого года;

б) абсолютное и относительное изменение объема продаж в отчетном году по сравнению с базисным годом. Оцените эффективность управления организацией.

магазин	Базисный год		Отчетный год	
	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Торговая площадь, кв. м	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Объем продаж, тонн
I	20,0	240	22,0	5500
II	22,0	260	23,6	6900

Задача 26

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

Задача 27

Оборудование стоимостью 50000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 18000 рублей; 2 год - 20000 руб.; 3 год - 25000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 15 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Задача 28

Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Задача 29

Суммарные постоянные затраты до внедрения инноваций составляли 480000 рублей при объеме реализации 160000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 130000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 10 рублей, а переменные затраты – 400000 рублей.

Задача 30.

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 60000 руб., а переменные - 46 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 3000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 70 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при



которой сохраняется прибыльность предприятия.

### ***Типовые тестовые задания:***

#### **1. Задание**

Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- А) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
- Б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
- В) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
- Г) уменьшением выгоды

#### **2. Задание**

Что означает «принять решение»?

- А) перебрать все возможные альтернативы
- Б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- В) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- Г) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

#### **3. Задание**

Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- А) люди
- Б) средства производства
- В) финансы
- Г) структура управления

#### **4. Задание**

Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- А) соответствие специализации
- Б) справедливое вознаграждение
- В) социальная адаптация
- Г) перспектива роста

#### **5. Задание**

Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- А) организация
- Б) действие
- В) координация
- Г) мотивация

#### **6. Задание**

Методы управления представляют собой способы...

- А) создания организаций и управления ими
- Б) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
- В) применения знаний в области управления
- Г) использования ресурсов организации

#### **7. Задание**

Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

- А) Выбор оптимального варианта решения
- Б) Уяснения проблемы
- В) Постановка задачи
- Г) Разработка вариантов решения

#### **8. Задание**

Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

- А) чем больше информация, тем лучше
- Б) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- В) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- Г) избыточный объем информации – залог успеха

#### **9. Задание**

Основным в управлении по целям является выработка целей

- А) сверху вниз по цепи инстанций
- Б) снизу вверх
- В) снизу вверх и сверху вниз
- Г) по матричной схеме

#### **10. Задание**

Невозможность оценить вероятность потенциальных результатов принятого решения – это:

- А) неизвестность
- Б) определенность
- В) риск
- Г) неопределенность

Вопросы средней сложности, имеющие один или несколько правильных вариантов ответа:

#### **11. Задание**

... подход означает принятие решений в соответствии с условиями и особенностями конкретной ситуации.

#### **12. Задание**

Какие поведенческие факторы являются распространенными ограничениями при принятии эффективных решений:

- А) уровень риска
- Б) изменяющееся окружение, взаимосвязь решений
- В) жизненный опыт
- Г) негативное отношение к чему-либо, личностные пристрастия, барьеры восприятия информации

#### **13. Задание**

Определенность, риск и неопределенность – параметры:

- А) результатов принятия решений
- Б) причин принятия решений
- В) управленческих решений
- Г) среды принятия решений

#### **14. Задание**

К количественным показателям, характеризующим использование основных средств при оценке решений по эффективности их применения, относятся:

- А) обеспеченность и состав основных средств;
- Б) фондоотдача;

- В) фондорентабельность;
- Г) соотношение темпов обновления и выбытия основных средств.

### 15. Задание

Эффективность использования метода «мозгового штурма» при принятии управленческих решений определяется:

- А) координацией взаимодействия лиц, принимающих решение
- Б) реализацией творческого потенциала лиц, участвующих в принятии решения
- В) сочетанием методологии и организации работы в процессе принятия решений
- Г) информационным обеспечением процесса принятия решений

### 16. Задание

Факторы, влияющие на увеличение расходов на оплату труда:

- А) потери рабочего времени;
- Б) увеличение численности персонала предприятия;
- В) увеличение фондоотдачи.

### 17. Задание

Метод научно-обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития объекта или процесса – это:

- А) принятие решений
- Б) целеполагание
- В) планирование
- Г) прогнозирование

### 18. Задание

Требование законности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) отсутствие противоречий действующему законодательству, стандартам и инструкциям.

### 19. Задание

К основным правилам обеспечения сопоставимости альтернатив относится:

- А) обеспечение правовой обоснованности решений
- Б) использование корректирующих коэффициентов для приведения альтернатив к базовому варианту
- В) в качестве базового варианта не должен приниматься более новый по времени вариант
- Г) формирование альтернатив осуществляется на основе сроков реализации решений

### 20. Задание

Критерии оценки выгодного сегмента ...

- А) высокий уровень сбыта
- Б) сильная конкуренция
- В) информационная насыщенность
- Г) слабая конкуренция
- Д) длительность присутствия предприятия на рынке

### 21. Задание

Показатели правильности выбора предприятием рынка для своей деятельности - это ...

- А) критерии сегментации
- Б) показатели сегментации
- В) сегмент

**22. Задание**

Относительная дешевизна и быстрота получения - это преимущества информации ...

- А) вторичной
- Б) первичной
- В) только что полученной для исследования

**23. Задание**

Горизонтальный анализ баланса направлен на изучение ...

- А) структуры баланса
- Б) соотношения между внеоборотными и оборотными активами
- В) темпов изменения активов, капитала и обязательств

**24. Задание**

Рост производительности труда при сохранении неизменными прочих условий выражается:

- А) в увеличении затрат труда в единицу времени
- Б) в увеличении общих затрат труда
- В) в сокращении затрат труда на единицу продукции
- Г) увеличением выпуска продукции в единицу времени
- Д) в сокращении общих затрат труда

**25. Задание**

Оценка имущественного положения организации производится по данным:

- А) устава организации;
- Б) бухгалтерского баланса;
- В) отчета о прибылях и убытках

**26. Задание**

Уровень благосостояния населения характеризуется:

- А) темпами экономического роста
- Б) величиной созданного за год ВВП
- В) совокупностью показателей, выражающих меру удовлетворения жизненных потребностей людей
- Г) уровнем реальных доходов населения
- Д) индексом развития человеческого потенциала

**27. Задание**

Валовая прибыль больше прибыли от продаж на величину:

- А) постоянных затрат
- Б) управленческих и коммерческих расходов
- В) операционных расходов

**28. Задание**

Снижение уровня управленческих и коммерческих расходов ... прибыль от продаж

- А) увеличивает
- Б) уменьшает
- В) не влияет на

**29. Задание**

Экономический цикл характеризуется:

- А) периодичностью повторения неравномерного экономического развития
- Б) неизменностью экономических показателей
- В) неустойчивостью экономических процессов

- Г) изменением характеристик экономического роста
- Д) прохождение определенных фаз в своем развитии экономикой

### 30. Задание

Если текущая стоимость доходов (с учетом их дисконтирования) выше первоначальных инвестиций, то:

- А) данный проект выгоден;
- Б) данный проект не выгоден;
- В) прибыль равна 0.

### 31. Задание

Снижение себестоимости продаж отчетного года связано с:

- А) снижением коммерческих расходов;
- Б) увеличением выручки от продаж;
- В) ростом реальной стоимости основных средств;
- Г) снижением покупной стоимости реализованных товаров.

### 32. Задание

Недостатки метода окупаемости инвестиций:

- А) не учитываются сроки службы объектов, не учитывается суммарная прибыль за весь период эксплуатации;
- Б) отсутствует точность в расчетах;
- В) не учитывается величина прогнозируемого годового дохода.

### 33. Задание

Каким образом измениться прибыль от продаж под влиянием снижения покупной стоимости реализованных товаров:

- А) не измениться;
- Б) увеличиться;
- В) уменьшится.

### 34. Задание

Маркетинговая поддержка товара на этапе роста обеспечивается ...

- А) стабильностью отраслевого сбыта
- Б) увеличением количества торговых точек
- В) ориентацией на покупателей - консерваторов
- Г) стратегией равновесных цен
- Д) увеличением производства товара

### 35. Задание

Контроль реализации управленческих решений означает:

- А) анализ и оценку деятельности персонала
- Б) проверку технологических процессов и результатов организации
- В) сопоставление достигнутого результата с ранее принятым решением
- Г) дисциплинарное воздействие и применение штрафных санкций

### 36. Задание

В качестве языка современных моделей не используют:

- А) словесное описание
- Б) графическое представление
- В) математическое выражение
- Г) невербальные коммуникации

## Сложные творческие задания:

### 37. Задание

Материалоотдача по данным предыдущего и отчетного года составила 2,4 и 2,0 руб., материальные затраты 12600 тыс. руб. и 12800 тыс. руб. Выручка от продаж - 30240 тыс. руб. и 25600 тыс. руб. Резервы увеличения продаж товаров за счет роста материалоотдачи определяются как ... тыс. руб.

### 38. Задание

Точка безубыточности равна ..... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 44 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 2000 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб.

### 39. Задание

Объем продаж товаров составит.....единиц товаров (при условии получения желаемой прибыли), если переменные затраты на производство и продажу единицы товара - 46 руб. цена единицы товара - 66 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1800 руб., желаемая прибыль – 1100 руб.

### 40. Задание

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции (да или нет) на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

## **Типовые кейсы:**

### **Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения**

**Задание 1.** Определите последовательность действий управляющей подсистемы в процессе реализации управленческих решений.

Внедрение технологии «единого окна» должно позволить организации обслужить большее количество клиентов за меньшее время. Установите последовательность контроля за ходом исполнения и оценки результатов данного управленческого решения в организации.

1. установлено, что в условиях новой технологии деятельности на обслуживание одного клиента должно уходить в среднем 15 минут
2. производится сверка фактического усреднённого времени обслуживания 1 клиента и нормативного.
3. определяются отклонения, их вероятные причины и возможности корректировок.
4. производятся замеры количества обслуженных клиентов за 8-часовой рабочий день.

**Задание 2.** Рассмотрите хозяйственные ситуации и дайте характеристику процессам принятия управленческих решений с точки зрения их организации

Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

- По сумме полученной прибыли от реализации проектов увеличения производства компьютеров и введения нового продукта – принтеров ...

- а) нельзя сделать однозначного вывода
- б) второй проект привлекательнее первого
- в) проекты по привлекательности равны
- г) первый проект привлекательнее второго

- К факторам, влияющим на принятие решения о реализации проектов и являющимся основными факторами эффективности менеджмента, относятся:

- а) динамика развития фирмы
- б) оценка результатов с учётом фактора времени
- в) эффективность использования ресурсов
- г) инновационная активность предприятия

## Тема 8. Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Таблица 1 – Динамика финансовых показателей организаций Краснодарского края по основным видам экономической деятельности

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Темп роста, %	
						2018/ 2014	2018/ 2017
1. ВРП, всего, млн. руб., в том числе:	178483	1946760	2015935	2225918	н/д	х	х
-сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;	3	243462	240572	231330	н/д	х	х
-обрабатывающие производства;	182683	219415	230920	274111	н/д	х	х
-торговля	216901	339131	371162	382265	н/д	х	х
	321904						
2. Количество организаций по данным на конец года, ед., в том числе:	н/д	н/д	141851	138444	133020	х	96,1
-сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;	н/д	н/д	5057	4761	4419	х	92,8
-обрабатывающие производства;	н/д	н/д	9820	9454	8975	х	94,9
-торговля	н/д	н/д	44150	42555	39744	х	93,4

3. Сальдированный финансовый результат организаций, млн. руб., в том числе:	13883	160801	443400	359415	291243	20р.*	81,0
-сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;	19765	42626	42628	33329	34293	173,5	102,9
-обрабатывающие производства;	30975	37384	58845	36597	16821	54,3	46,0
-торговля	57172	67255	65607	44853	67589	118,2	150,7
4. Сумма убытка организаций, млн. руб., в том числе:	196054	114277	35479	94759	158487	80,8	167,3
-сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;	5781	5306	1653	6388	8438	146,0	132,1
-обрабатывающие производства;	19711	14931	2863	13847	32998	167,4	238,3
-торговля	2623	1797	819	12788	15065	574,3	117,8

\* показатель возрос более чем в 20 раз;

н/д – данные отсутствуют

Составьте матрицу анализа внешней среды (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица PEST – анализа внешней среды «XXX»

<b>Р (политика)</b>	<b>Е (экономика)</b>
<b>S (социум)</b>	<b>Т (технология)</b>

Проведите исследование внутренней среды организации (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «XXX» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	94085	129662	140379	35577	10717	137,8	108,3
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	91166	128331	138313	37165	9982	140,8	107,8
3. Уровень себестоимости, %	96,9	99,0	98,5	2,1	-0,5	-	-
4. Валовая прибыль, тыс. руб.	2919	1331	2066	-1588	735	45,6	155,2
5. Уровень валовой прибыли, %	3,1	1,0	1,5	-2,1	0,5	-	-
6. Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	1203	624	1882	-579	1258	51,9	301,6
7. Уровень расходов, %	1,3	0,5	1,3	-0,8	0,8	-	-



8. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1716	707	184	-1009	-523	41,2	26,0
9. Уровень прибыли от продаж, %	1,8	0,6	0,1	-1,2	-0,5	-	-
10. Прочие расходы, тыс. руб.	634	3	14	-631	11	0,5	466,7
11. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1082	704	170	-378	-534	65,1	24,2
12. Уровень прибыли до налогообложения, %	1,2	0,5	0,1	-0,7	-0,4	-	-
13. Налог на прибыль, тыс. руб.	215	141	34	-74	-107	65,6	24,1
14. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	867	563	136	-304	- 427	64,9	24,2
15. Уровень чистой прибыли, %	0,9	0,4	0,1	-0,5	-0,3	-	-

Таблица 4 - Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО «XXX»

Стратегическая позиция	Оценка (балл)	Обоснование оценки
1. Уровень стратегического менеджмента		
2. Стратегия формирования ассортимента		
3. Соответствие организационной структуры предприятия общественного питания		
4. Общее финансовое положение		
5. Конкурентоспособность продукции и услуг		
6. Качество торгового обслуживания		
7. Уровень маркетинга		
8. Уровень персонала		

### Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений

Применение метода прогнозирования – модель ожидания потребителя в процессе управления процессом продаж:

В ходе исследования лояльности покупателей к ООО «XXX» методом опроса, в числе прочих опрашиваемым был задан вопрос: «Планируете ли Вы в дальнейшем увеличить объем покупок в ООО «XXX»?». В качестве ответа на данный вопрос были предложены несколько вариантов.

Классификация покупателей ООО «XXX» по размеру увеличения объемов продаж в будущем

Планируемый прирост объемов продаж в %	Количество опрошенных (чел.)
1. Не планирую увеличивать размер покупок в будущем	1*
2. Да, до 5%	14
3. Да, от 5-10%	12
4. Да, от 10-15%	16

5. Да, свыше 15%	?
Итого	60

Прогнозируемый % увеличения объемов продаж составил: \_\_\_\_\_%.

Определите возможный прирост объемов продаж Вашего предприятия (по данным варианта рабочей тетради). Составьте анкету для проведения опроса покупателей с целью применения метода ожидания потребителей.

## Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений

### Индивидуальное задание (кейс):

Организация рассматривает вопрос о строительстве торгового центра. Возможны три варианта действий.

**А.** Построить крупный торговый центр стоимостью 3\*500 тысяч рублей. При этом варианте возможны большой спрос на товар (годовой доход в размере 17\*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 1\*00 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.

**Б.** Построить небольшой торговый центр стоимостью 1\*000 тысяч рублей. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере 8\*00 тысяч рублей в течение следующих 5 лет) с вероятностью 0,7 и низкий спрос (ежегодные убытки 5\*0 тысяч рублей) с вероятностью 0,3.

**В.** Отложить строительство торгового центра на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью 0,9 и 0,1 соответственно. В случае позитивной информации можно построить торговые центры по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются 0,8 и 0,2 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации торговая организация торговый центр строить не будет.

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? При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы.

Решение следует обосновать.

## Тема 13. Эффективность решений

### Индивидуальное задание (кейс):

В результате оптимизации численности персонала предприятия сократились расходы на содержание аппарата управления. Путем сравнения результатов процесса продаж оцените эффективность реализованных управленческих решений:

Показатели	План	Факт	Отклонение, +,-	Темп роста, %
1. Реализовано продукции, тонн	10000	9800		
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб., в том числе:				
- управленческие расходы, тыс. руб.	165*00	160*00		
3. Цена за 1 тонну продукции, руб.	190*0	18*50		
4. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	18*00	18*50		

Оцените эффективность процесса управления продажами. Сделайте вывод.

## **Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение**

### **Индивидуальное задание (кейс):**

В ходе последующего контроля эффективности принятых управленческих решений установлено: «Финансовый анализ показал рост затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов. Экономист сообщил, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия».

Разработайте систему текущего контроля реализации управленческих решений, которая позволит обеспечить качество принятого в данной ситуации решения и не допустить финансовых потерь в будущем. Установите ответственных лиц (должности) за реализацию контроля эффективности данного управленческого решения.

### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

#### **Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения**

##### **Тематика «круглого стола»:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Требование научной обоснованности управленческих решений
3. Правомочность и законность управленческих решений
4. Своевременность управленческого решения
5. Гибкость управленческого решения
6. Требование экономичности управленческого решения
7. Содержание требования понятности управленческого решения.

#### **Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений**

##### **Тематика «круглого стола»:**

1. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения
2. Основные фазы диагностики проблемы
3. Ограничения и критерии при разработке решения
4. Оптимум Парето и его практическое использование в менеджменте
5. Определение и анализ альтернатив при разработке решений
6. Роль менеджера при разработке решения
7. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля решения

### ***Тематика эссе:***

#### **Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества**

##### **Тематика эссе:**

1. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
2. Коллективные управленческие решения в малых группах.
3. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
5. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
6. Характеристика внутренней системы информации в организации.
7. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
8. Сущность «качества» управленческого решения

## Тема 7. Стратегии принятия решений

### Тематика эссе:

1. Стратегии принятия управленческих решений
2. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений
3. Содержание стратегии разработки управленческого решения
4. Основные типы стратегий разработки управленческих решений
5. Алгоритмические и эвристические стратегии в процессе разработки управленческих решений.

## Типовая структура зачетного задания

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1	15
Вопрос 2	15
Задание	10

## Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1	15
Вопрос 2	15
Задание	10

## Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания;</p>	Продвинутый

				анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем	
70 – 84 балла в	«хорошо»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания; анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	Повышенный
50 – 69 балла в	«удовлетворительно»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания; анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	Базовый
менее 50 балла в	«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания; анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	Компетенции не сформированы