

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 20.09.2024 13:49:40

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1108c3199

Приложение 6

к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) программы Менеджмент на пред-
приятиях 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

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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 2021

Краснодар – 2021 г.

Составитель:

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

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления

протокол № 6 от « 28 » января 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
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	Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса», основные понятия Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений Тема 7. Стратегии принятия решений Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений Тема 10. Модели принятия управленческих решений Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений Тема 13. Эффективность решений Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение
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 при-	Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса», основные понятия Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества Тема 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений Тема 5. Методология и организация

		<p>нимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p>	<p>процесса разработки управленческого решения Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений Тема 7. Стратегии принятия решений Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений Тема 10. Модели принятия управленческих решений Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений Тема 13. Эффективность решений Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение</p>
--	--	---	--

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях: групповая дискуссия

Задания для текущего контроля: тест, кейс

Задания для творческого рейтинга: эссе

Вопросы для проведения групповой дискуссии

Тема 1. Предмет курса «Обоснование и эффективность управленческих решений на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса», основные понятия

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений
2. Применение методов моделирования
3. Применение методов выработки решений в диалоговом режиме
4. Количественные и качественные экспертные методы, применяемые при принятии управленческих решений
5. Применение алгоритмических методов при принятии решений
6. Статистические методы в менеджменте организации
7. Применение в управлении эвристических методов
8. Роль и значение метода сценариев
9. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций

Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

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.

Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

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 6. Целевая ориентация управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Объясните требование целевой направленности, предъявляемое к управленческим решениям.
2. Поясните социально-экономическую природу управленческих решений.
3. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от их цели?
4. Объясните требование правомочности, предъявляемое к управленческим решениям.
5. Перечислите основные виды целевых функций.
6. Объясните сущность программно-целевого подхода к принятию управленческих решений.

Тема 7. Стратегии принятия решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Методы стратегического анализа, их применение в процессах принятия и обоснования решений
2. Сущность, содержание и порядок применения метода экспертных оценок
3. Сущность, содержание и порядок применения прогнозирования при принятии управленческих решений
4. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности организаций.
5. Неформальные методы прогнозирования.
6. Количественные и качественные методы прогнозирования в управлении деятельностью организаций.

Тема 8. Среда реализации решений в процессе управления организацией

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Условия внешней и внутренней среды в процессе принятия решений
2. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
3. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
4. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
5. Контроль реализации стратегических управленческих решений.
6. Значение, функции и виды контроля при принятии управленческих решений.
7. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
8. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Тема 10. Модели принятия управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Моделирование решений
2. Виды моделей и порядок их применения в процессе обоснования решений
3. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
4. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
5. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
6. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.

Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Роль целевой ориентации управленческих решений
3. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
4. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
5. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
6. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса

Тема 13. Эффективность решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Тождественность понятий «эффективность» и «результативность»
2. Виды эффективности управленческих решений

3. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений в условиях риска
4. Контроль качества принятых управленческих решений в условиях неопределенности
5. Методы повышения ответственности за разработку управленческих решений в условиях риска

Тема 14. Контроль реализации управленческих решений и ответственность за их исполнение
Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений
2. Контроль качества принятых управленческих решений
3. Методы установления ответственности за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса методов оценки эффективности контроля качества управленческих решений
5. Методы оценки качества управленческих решений.

Критерии оценки:

1,0 балл выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

0,8 балла выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

0,5 балла выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

0,2 балла выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

Задания для текущего контроля
Тестовые задания

Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК – ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Задание

Процесс принятия решений начинается с:

- А) формулировки миссии предприятия
- Б) постановки управленческих целей
- В) выявления проблемы
- Г) определения лица, ответственного за принятие решений
- Д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

2. Задание

Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- А) созданы филиалы предприятия в пяти городах
- Б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
- В) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
- Г) созданы отделы на предприятии, равные по численности

3. Задание

Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- А) интенсификация мыслительного процесса
- Б) анализ нестандартных решений
- В) выявление альтернатив
- Г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

4. Задание

Требование реальности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) соблюдение законодательства.

5. Задание

Точка безубыточности равна единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб.

Тема 13. Эффективность решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Задание

Фактически полученные результаты сравниваются с запланированными в рамках

- А) Предварительного контроля
- Б) Текущего контроля
- В) Заключительного контроля

2. Задание

Требование реальности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) соблюдение законодательства.

3. Задание

Контроль - это

- А) Отсутствие самостоятельности
- Б) То, что позволяет удерживать работников в определенных рамках
- В) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей

4. Задание

Объем продаж товаров составитединиц товаров (при условии получения желаемой прибыли), если переменные затраты на производство и продажу единицы товара - 45 руб. цена единицы товара - 65 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб., желаемая прибыль – 900 руб.

5. Задание

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 (да или нет) на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

Критерии оценки:

2 балла - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

1,5 балла - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

1 балл - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

0 баллов - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Кейсы

Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

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

1) 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. В ресторане «Салют» возникла проблема дефицита складских площадей. Руководитель предпринял ряд действий по подготовке управленческого решения данной проблемы. Установите правильную последовательность действий руководителя.

1. установлено, что фирма не может принять на склад прибывшую партию сырья
2. группа складского учёта и хранения получает задание оценить эффективность размещения запасов на складе
3. специалисты под началом руководителя выявляют варианты решения проблемы
4. руководитель собирает совещание и описывает сложившуюся ситуацию перед специалистами

3) Установите последовательность действий, выполняемых менеджерами на этапе анализа ситуации в ходе разработки управленческого решения.

1. фиксация сигнала об отклонении в функционировании системы
2. сбор и обработка информации о состоянии внешней и внутренней среды
3. классификация и анализ информации
4. выявление проблемы, требующей решения

4) Установите последовательность общих этапов выработки и принятия управленческого решения:

1. выработка и постановка цели решения, изучение проблемы
2. конкретизация решения для его исполнителей
3. выбор и обоснование критериев эффективности решения
4. выработка и принятие оптимального решения

Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

Динамика выручки и расходов на оплату труда ООО «Колокольчик»

Показатели	2019	2020	Отклонение (+;-)	Темп роста, %	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	150*79	1994*2			
2. Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. руб.	7*80,3	10912,3			
3. Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.					

Вместо * порядковый номер по списку группы.

На основании данных таблицы с помощью экономико-математических методов диагностики проблемы определите влияние изменения расходов на оплату труда и эффекта от повышения заработной платы на выручку от продаж организации. Оцените качество принятых решений в области управления персоналом и эффективность действующей системы оплаты труда. Предложите варианты решения проблем. Объясните свой выбор.

Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

Задание 1. 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.

Задание 2. 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	

Оцените эффективность и качество решений, обоснованных в условиях неопределенности и риска.

Тема 10. Модели принятия управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

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.

Охарактеризуйте методы и подходы, применяемые в процессе данного исследования.

Критерии оценки:

1 балл - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

0,8 балла - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

0,5 балла - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

0,2 балла - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

Задания для творческого рейтинга

Эссе

Тема 2. Применение научных подходов к разработке и обоснованию решения

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
3. Особенности процесса обоснования управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса
4. Тождественность понятий «эффективность» и «результативность»
5. Виды эффективности управленческих решений

Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

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 4. Обеспечение процесса разработки и исполнения решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Понятия «метод», «общенаучный метод», «методы принятия управленческих решений»
2. Методы моделирования
3. Методы выработки решений в диалоговом режиме
4. Количественные и качественные экспертные методы, их применение
5. Топологические методы, их применение

Тема 5. Методология и организация процесса разработки управленческого решения

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Понятия «алгоритм разработки решений»
2. Понятия «проблема», «диагностика проблемы»
3. Взаимосвязь целей и решений в процессе управления организацией
4. Осознание необходимости принятия управленческого решения
5. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска
6. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности
7. Предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблем

Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Роль целевой ориентации управленческих решений
3. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
4. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
5. Организация процесса разработки управленческих решений в торговле
6. Классификация управленческих решений и их целевая направленность в современных условиях деятельности организаций

Тема 7. Стратегии принятия решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Сущность стратегического подхода к разработке управленческих решений.
2. Перечислите основные типы стратегий принятия управленческих решений.
3. Сущность и применение стратегического анализа при принятии управленческих решений.
4. Дайте определение алгоритмическим и эвристическим стратегиям.
5. Охарактеризуйте понятие эвристики в науке управления.

Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений в условиях риска
2. Контроль качества принятых управленческих решений в условиях неопределенности
3. Методы повышения ответственности за разработку управленческих решений в условиях риска
4. Обоснование эффективности контроля качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска
5. Оценки качества управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 10. Модели принятия управленческих решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Модели как основа разработки управленческих решений
2. Моделирование процесса разработки управленческих решений
3. Методы разработки управленческих решений
4. Методы и приемы анализа управленческих альтернатив
5. Применение моделей разработки управленческих решений в деятельности организаций

Тема 11. Прогнозирование в процессе обоснования решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Методы прогнозирования управленческих решений в процессе их разработки
1. Применение неформальных методов прогнозирования при разработке управленческих решений
2. Порядок применения количественных методов прогнозирования в процессе разработки решений
3. Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке решений в менеджменте

Тема 12. Приемы анализа альтернатив в процессе обоснования решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений
2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решений
3. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений
4. Управленческие решения и ответственность
5. Значение, функции и виды контроля управленческих решений

Тема 13. Эффективность решений

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Методологические подходы к оценке эффективности решений
2. Сущность и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»
3. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки и принятия управленческих решений
4. Понятие «супероптимальное» решение
5. Виды эффективности управленческих решений

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

Индикаторы достижения: ПК –2.1; ПК – 3.1.

1. Оценка эффективности управленческих решений
2. Контроль качества управленческих решений
3. Ответственность за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса требований к эффективному контролю качества управленческих решений
5. Особенности оценки качества решений на предприятиях торговли
6. Методы оценки качества управленческих решений.

Критерии оценки:

2 балла - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

1,5 балла - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

1 балл - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

0,2 баллов - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Задания, включаемые в зачетное задание

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

Практические задания к зачету:

Задача 1.

Одной из основных проблем ресторана является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход сырья составляет 0,38 кг. на изделие. Цена одного кг. сырья на данный момент равна 900 руб. Среднесписочная численность персонала ресторана составляет 20 человек. Руководство ресторана 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 сырья, кг	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 является гостиницей и предоставляет соответствующие услуги потребителям. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы гостиничных услуг составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным на рынке являются услуги питания (ресторанное обслуживание). Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этого вида услуг в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. условных услуг питания в месяц. Чистая прибыль от продажи услуги питания в гостинице составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение гостиничных услуг, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение нового продукта – питания гостей гостиницы, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство услуги питания, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство услуги питания, руб.	1200
Цена комплексной услуги питания, руб.	1500

Чистая прибыль предприятия от продажи услуги питания в месяц при условии освоения предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит _____ тыс.руб.

Задача 3.

Гостиничное предприятие 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 в результате реализации преобразований составила _____%.

Задача 4.

Фирма является гостиницей и предоставляет соответствующие услуги потребителям. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи единицы гостиничных услуг составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным на рынке являются услуги питания (ресторанное обслуживание). Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этого вида услуг в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. условных услуг питания в месяц. Чистая прибыль от продажи услуги питания в гостинице составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение гостиничных услуг, тыс. руб	45000
Затраты на внедрение нового продукта – питания гостей гостиницы, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство услуги питания, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство услуги питания, руб.	1200
Цена комплексной услуги питания, руб.	1500

Точка безубыточности по проекту введения нового продукта – услуги питания – 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.

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. Персонализированные 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 экзамену:

Задача 1

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 2

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 3

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 4

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 5

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.

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

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>Знает верно и в полном объеме: принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: 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>	Продвину- тый
70 – 84 баллов	«хорошо»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p>Знает с незначительными замечаниями: принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p>	Повышен- ный

				<p>Умеет с незначительными замечаниями: 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>	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»/ «зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: 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 баллов	«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.1; ПК-3.1	<p>Не знает на базовом уровне: принципы и методы организации системы контроля работы персонала предприятий питания; методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса</p> <p>Не умеет на базовом уровне: 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