

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-
методической работе

_____ Устименко Ю.А.
«06» сентября 2019 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.О.15.03 Принятие управленческих решений

Направление подготовки: 43.03.02 Туризм

Направленность (профиль): Технология и организация туроператорских и турагентских
услуг

Форма обучения: заочная

Курс – 4

Семестр – 7

Всего зачетных единиц – 3, часов – 108

Форма отчетности: зачёт – 7 семестр

Программу разработал

кандидат педагогических наук, доцент С.В. Кошевенко

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

02.09.2019 г., протокол № 1

Заведующая кафедрой менеджмента

Кошевенко С.В. _____

Смоленск
2019

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Принятие управленческих решений» (Б1.О.15.03) входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», обязательная часть, по направлению подготовки 43.03.02 Туризм (профиль «Технология и организация туроператорских и турагентских услуг»).

Изучается студентами 4 курса в 7 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Техника и технологии туризма», «Правовое регулирование в сфере туризма», «Менеджмент в туристской деятельности», «Инновации в туризме», «Деловые коммуникации», «Экономика» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений и выработке навыков их принятия.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Реклама в туризме», «Брендинг в туризме» а также успешному прохождению преддипломной практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
ОПК-2 – способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью	Знать: понятие, сущность и классификацию управленческих решений; этапы принятия управленческих решений; специфику принятия управленческих решений в организации туристской деятельности; сущность методов разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере туризма; сущность, виды и методы расчета эффективности принятия управленческих решений; Уметь: использовать в профессиональной деятельности методы контроля реализации управленческих решений; подбирать соответствующие методы разработки и принятия управленческих решений в сфере профессиональной деятельности; оценивать затраты и выявлять риски профессиональной деятельности в сфере туризма; Владеть: навыками сбора и анализа информации, необходимой для принятия организационно-управленческих решений; методами принятия операционных и стратегических управленческих решений в сфере туризма; методами оценки эффективности управленческих решений и способами снижения рисков.
ОПК-8. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности	Знать: современные информационные технологии и программные средства, применяемые при решении задач профессиональной деятельности. Уметь: выбирать современные информационные технологии и программные средства, необходимые для решения задач профессиональной деятельности. Владеть: навыками применения современных информационных технологий и программных средств при решении задач профессиональной

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений в сфере туризма

Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.

Классификация управленческих решений. Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Специфика принятия управленческих решений в организации туристской деятельности.

Роли руководителя по принятию решений. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.

Тема 2. Технология принятия управленческих решений

Принципы принятия управленческих решений: общие и частные.

Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.

Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей принятия решений, применимых в организации туроператорских и турагентских услуг. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Понятие прогноза, задачи прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования. Этапы прогнозирования. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата.

Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений.

Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

Тема 3. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализу. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации. Процесс анализа элементов внешней среды.

Сущность понятия «неопределенность». Основные виды неопределенности. Способы оценки неопределенности. Сущность понятия «риск» и классификация рисков. Способы оценки степени и последствий риска. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Риски в организации туроператорских и турагентских услуг. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

Тема 4. Эффективность управленческих решений

Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность. Управление эффективностью управленческих решений в организации сферы туризма. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Тема 5. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих

решений. Требования, предъявляемые к учету управленческих решений.

Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений. Основные виды ответственности за управленческое решение.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Понятие, сущность и виды управленческих решений в сфере туризма	12	2	-	10
2	Технология принятия управленческих решений	34	2	2	30
3	Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска	22	2		20
4	Эффективность управленческих решений	18	-	2	16
5	Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений	18		2	16
	Подготовка к зачёту	4	-	-	4
ИТОГО		108	6	6	96

5. Виды учебной деятельности

Занятия лекционного типа

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений в сфере туризма

Лекция 1. Сущность и типология управленческих решений

План

1. Сущность и роль решения в деятельности менеджера. Понятие, признаки и структура решения.
2. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.
3. Классификация управленческих решений и ее роль в управлении организацией.

Тема 2. Технология принятия управленческих решений

Лекция 2. Методологические основы принятия управленческих решений

План

1. Общие и частные принципы принятия решений.
2. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
3. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.
4. Характеристика основных методов принятия решений в сфере туризма.

Тема 3. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Лекция 3. Риск и неопределённость при принятии управленческих решений

План

1. Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализу. Процесс анализа элементов внешней среды.
2. Сущность и виды неопределённости. Способы оценки неопределённости.
3. Сущность понятия «риск» и классификация рисков.

4. Риски в организации туроператорских и турагентских услуг. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Тема 2. Технология принятия управленческих решений Практическое занятие 1. Методы принятия управленческих решений

Вопросы для устного обсуждения

1. Этапы процесса подготовки и принятия управленческого решения (структура и содержание).
2. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки управленческого решения.
3. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия управленческого решения.
4. Мероприятия, осуществляемые на этапе реализации управленческого решения.
5. Классификация моделей разработки управленческого решения.
6. Основные модели принятия УР: модель теории игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, модель имитационного моделирования, матрица решений, дерево решений, модель Врума-Йеттона.
7. Дерево целей как инструмент подготовки управленческого решения.
8. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, метод «мозговой атаки», двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование.
9. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:
 - метод многокритериальной оценки;
 - метод экспертной оценки;
 - метод поискового и нормативного прогнозирования.
10. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата:
 - метод функционально-стоимостного анализа;
 - метод цепных подстановок;
 - метод причинно-следственного анализа.

Практические задания

Практическое задание 1. Построение дерева решений¹

Придумайте (опираясь на пример ниже) ситуацию принятия управленческого решения в сфере туризма. Постройте дерево решений (недостающие данные придумайте сами (укажите источники получения данных в реальной практике)).

Пример

Мистер Хьюстон подумывает приступить к бурению на перспективном участке. Следует ли ему бурить? Если из скважины забьет нефтяной фонтан, он разбогатеет примерно на \$1 000 000. Проанализировав все альтернативы, мистер Хьюстон составил следующий список.

1. Сэм заплатил \$20 000 за право бурить.
2. Сэм может снизить свои риски, наняв геолога для выполнения сейсморазведки (\$50 000). Благодаря этому он точнее выяснит вероятность успеха и снизит риск напрасной траты денег на бурение.
3. А может быть, просто положиться на судьбу и израсходовать \$200 000 на бурение без предварительной сейсморазведки?
4. Сэм посоветовался с экспертами. Они считают, что на участке Сэма вероятность попасть в нефтеносный пласт без всякой разведки равна 60%.

¹ При разработке данного практического занятия использованы материалы: Силбигер С. Количественные методы анализа для решения проблем бизнеса / С. Силбегер. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/quantitative.shtml> (дата обращения: 15.11.2014).

5. По опыту экспертов, в случае позитивных результатов сейсморазведки вероятность наткнуться хоть на толику нефти равна 90%. Следовательно, вероятность неудачи всего 10%.

6. Если сейсморазведка даст негативный результат, Сэм все равно может бурить, но с вероятностью успеха 10% и неуспеха – 90%.

7. Сэм может в этом случае вообще отказаться от бурения.

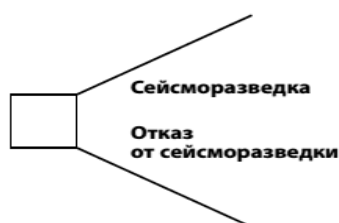
Задание: построить дерево решений.

Решение

Каждый элемент информации отражается на дереве решений. Дерево решений помогает мистеру Хьюстону организовать в графической форме имеющиеся альтернативы.

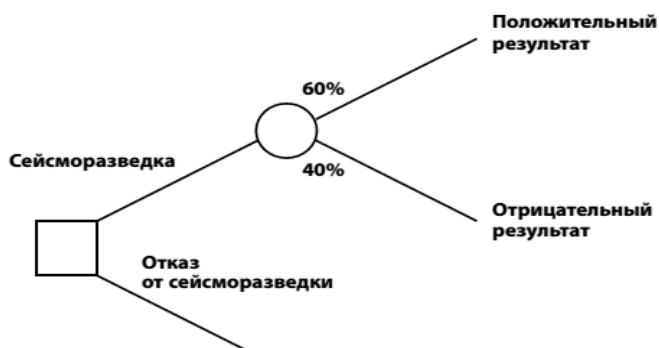
Прежде чем рьяно рисовать дерево, следует выявить нерелевантную информацию. В нашем случае это информация о невозвратных расходах, то есть о \$20 000, истраченных на получение лицензии. Эти деньги уже все равно что выброшены, вернуть их невозможно, какое бы решение Сэм ни принял. Поэтому невозвратные расходы на дереве решений не изображаются.

Рисуем дерево решений. Начать следует с первого необходимого решения (разветвления). Нужно ли Сэму начинать с сейсморазведки? Если да, то это действие должно предварять все последующие. На дереве решений появляется квадрат, обозначающий первый узел с ветвями возможных действий.



Если Сэм выполняет сейсморазведку, результатом может быть позитивное (с вероятностью 60%) или негативное (с вероятностью 40%) событие. Отказавшись от сейсморазведки, он все равно должен будет выбрать: бурить или не бурить (квадрат). И после любого результата сейсморазведки выбор, бурить или нет, остается в его руках. Но как только заработает буровая установка, появление или отсутствие нефти в скважине становится неконтролируемым событием. Сулящий миллион долларов фонтан либо брызнет, либо нет.

Следующий шаг – добавление последствий в денежном выражении в виде «листьев на дереве». Если нефть есть, это принесет \$1 000 000. Расходы на бурение равны \$200 000 на скважину. Сейсморазведка обойдется в \$50 000 на скважину.

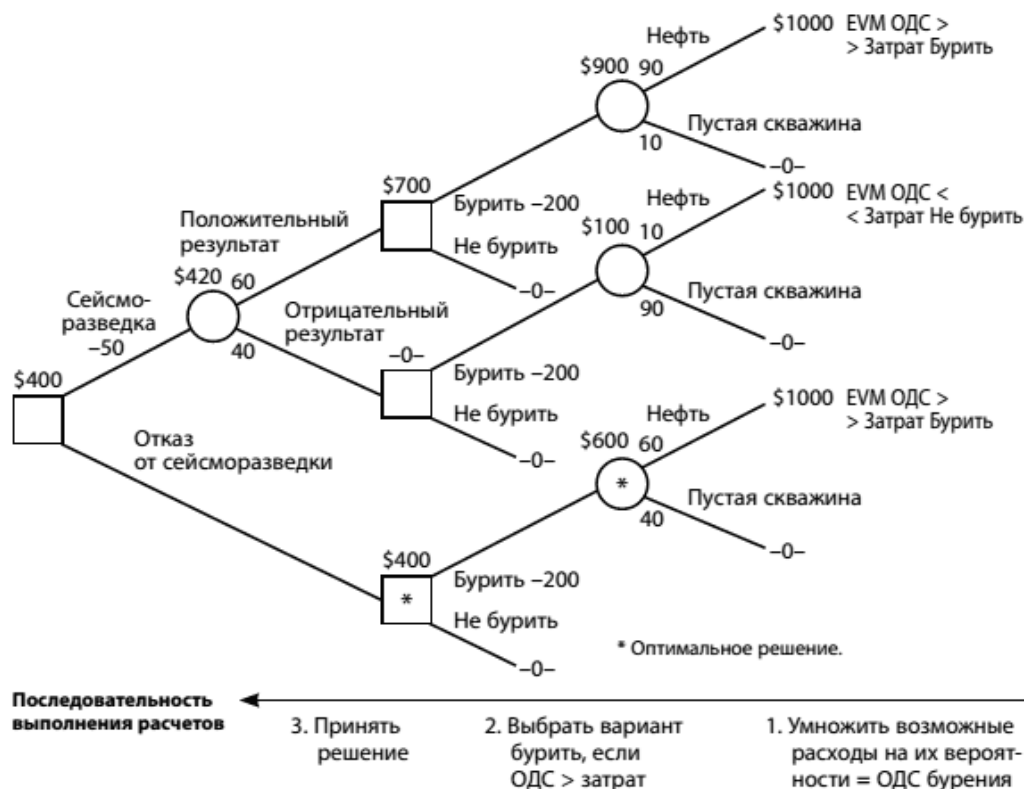


Для определения потенциальных финансовых последствий каждого решения нужно умножить денежный эквивалент каждого возможного исхода на его вероятность, обозначенную на соответствующей ветви (там, где стоят кружки). ([Прибыль \$1 000 000 × вероятность 0,9] + [Прибыль \$0 × вероятность 0,1] = \$900 000.) Этот расчет дает вам ожидаемую денежную ценность события, хотя фактические исходы могут располагаться по всему спектру значений. В каждом кружке сумма вероятностей должна равняться 100%

(0,9 + 0,1 = 1,0); это означает, что учтены все вероятные события. Ветви, исходящие из каждого узла, изображают взаимоисключающие альтернативы, суммарная вероятность которых равна 100%, то есть является исчерпывающей.

В узлах с ветвями возможных действий (квадраты) тот, кто принимает решение, может выбирать наилучший исход. Для определения наилучшей альтернативы вычтите затраты из выигрыша по каждой из имеющихся альтернатив. При расчете последствий решения следует двигаться из крайней правой точки налево. Вы как бы «складываете» дерево или «обрезаете ветви», чтобы получить решение по наилучшему для вас плану действий. В узлах-квадратах следует выбирать ветви с наивысшим выигрышем, в узлах-кружках – умножать возможные выигрыши на соответствующие вероятности.

Дерево решений рекомендует отбросить всякую осторожность и исключить сейсморазведку. Ожидаемая денежная ценность для варианта бурения с предшествующей сейсморазведкой равна \$370 000 (420 – 50), а без сейсморазведки – \$400 000. Вы выбираете максимум ожидаемой денежной ценности (ОДС). Этот сравнительно простой метод можно применять для принятия решений в ситуациях разработки нового продукта, хозяйственного освоения недвижимости и выбора уровней запасов на складе. В любой подобной ситуации дерево решений вынуждает того, кто берется решать, подробно рассмотреть все альтернативы, оценить уровень неопределенности (вам ведь приходится делать вероятностные предположения) и рассчитать денежные эквиваленты возможных исходов. Дерево решений заставляет точно формулировать допущения. Например, вы допускаете определенную вероятность получения нефти после отрицательного результата разведочного бурения. Другой человек, анализирующий ту же ситуацию, может прийти к иному выводу. Сравнивая деревья, аналитики могут упорядоченным образом обсуждать конкретные допущения.



Дерево решений применительно к ситуации бурения (в тыс. долл.)

Практическое задание 2

Спрос на путёвки в страну N, реализуемые фирмой «Времена года», составил:

Год	2016		2017				2018				2019	
Квартал	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

Спрос, шт.	157	137	156	151	153	141	154	152	154	142	?	?
------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	---

Дайте прогноз спроса на два квартала 2019 года.

Тема 4. Эффективность управленческих решений

Практическое занятие 2. Экономическая эффективность управленческих решений

Вопросы для устного обсуждения

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений.
2. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
3. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
4. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Решение практических заданий

Практическое задание 1

Фирма осуществляет маркетинговые мероприятия, и планируемое увеличение прибыли от принимаемых решений – 15% по отношению к прибыли прошлого периода, которая составила 3 345,6 тыс. руб.

В состав затрат на маркетинговые мероприятия входят следующие.

- 1) Затраты на участие в международной специализированной выставке.

№	Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
1	2	3
1	Регистрационный взнос	12
2	Аренда оборудованной площади – 7700 руб. за кв.м (минимум 9 кв. м) Рассчитываем 10 кв.м.	77
3	Оплата командировочных по стандартному тарифу 800 руб./сутки начел. 3 участника – 5 дней	12
4	Оплата перелета МСК–Самара–МСК, эконом-класс. 9000 руб./чел. 3 чел.	27
5	Аренда гостиницы: 5000 руб./сутки, 3хместный номер, 5 дней	15
ИТОГО		143

- 2) Затраты на заключения договора с ИА «Трейд.Су».

Стоимость годового обслуживания в ИА «Трейд.Су» составляет 50 тыс. руб.

- 3) Затраты на рекламные мероприятия.

Исходные данные для выбора радиостанции «Коммерсант FM» с целью размещения рекламы отражены в таблице.

Время выхода рекламы	«Коммерсант FM»				
	Охват аудитории, тыс. чел.	Тариф, руб.	Относительный тариф	d, %	I _{изб}
7 ⁰⁰ –11 ⁰⁰	210	28 750	1,3	84	2,8
11 ⁰⁰ –17 ⁰⁰	170	14 700	0,66	68	2,3
17 ⁰⁰ –21 ⁰⁰	95	21 000	0,95	38	1,27

На выбор наиболее эффективного носителя рекламы влияют наименьший относительный тариф и наибольший индекс избирательности. Предпочтительнее будет размещать рекламу на радио «Коммерсант FM» с 11:00 до 17:00. Тариф на размещение рекламы составит 14 700 рублей. Общие затраты предприятия на рекламу за 5-дневный эфир составят 73,5 тыс. руб.

Определите предполагаемую экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Решение

Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по следующей формуле: $\Delta Д = П \times 0,15$, где $\Delta Д$ – планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

П – прибыль от реализации продукции в предыдущем отчетном периоде, тыс. руб.; 0,15 – нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Теперь можно определить объем прироста прибыли в результате проведения проектируемых мероприятий:

$$\Delta Д = 3345,6 \times 0,15 = 501,84 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост прибыли при проведении проектируемых мероприятий может составить 501,84 тыс. руб.

Общие затраты на предложенные мероприятия можно определить по следующей формуле: $\Delta З = \sum Z_n$, где $\Delta З$ – общие затраты на проведение проектируемых мероприятий, тыс. р.; Z_n – затраты на мероприятия, тыс. руб.

$$\text{Исходя из условий, } \Delta З = 143 + 50 + 73,5 = 266,5 \text{ тыс. руб.}$$

Теперь необходимо рассчитать и дать предварительную оценку экономической эффективности всех предложенных мероприятий. Экономический эффект определяется по следующей формуле: $\text{Ээ} = \Delta Д - \Delta З$, где Ээ – экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.

В результате получается следующее:

$$\text{Ээ} = 501,84 - 266,5 = 235,34 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономический эффект может составить 235,34 тыс. руб.

Теперь необходимо рассчитать экономическую эффективность в процентном соотношении по данным мероприятиям по следующей формуле: $\text{Э} = \frac{\Delta Д}{\Delta З} \times 100\%$, где Э – эффективность предложенных мероприятий, %.

Имеем:

$$\text{Э} = \frac{501,84}{266,5} \times 100\% = 188,3\%$$

Таким образом, полученный экономический эффект является высоким показателем целесообразности проведения мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Практическое задание 2

Маркетинговые исследования рынка туристских услуг показали, что для удержания своих позиций на рынке фирма должна перейти на новую ИС с показателями качества, отвечающими требованиям конкурентоспособности. Новая ИС требует больших затрат. Вместе с тем более качественные, конкурентоспособные услуги будут реализовываться по более высокой цене. Исходные данные для выбора решения приведены в таблице.

Исходные данные по альтернативным вариантам конструкции товара

Показатели	Альтернативные варианты		
	1	2	3
1. Единовременные затраты на ИС, у. е.:			
год t	5000	6500	8000
год $(t + 1)$ (год внедрения)	8000	10 500	12 000
2. Прогноз себестоимости услуг, у. е.:			
год $(t + 2)$	250	230	210
год $(t + 3)$	230	210	200
год $(t + 4)$	210	200	190
3. Годовая программа, шт.:			
год $(t + 2)$	1500	1500	1500
год $(t + 3)$	1500	1700	1700
год $(t + 4)$	1500	1800	1800

4. Доля налогов и сборов из прибыли от реализации услуг, %	70	70	70
5. Коэффициент (индекс) изменения полезного эффекта	1,0	1,1	1,2
6. Нормативная рентабельность услуги, единая для всего периода выпуска, %	15	15	
7. Процентная ставка, %	10	10	10
8. Инфляция, % в год	8	8	8
9. Фактор риска (единый по годам)	0,60	0,50	0,45
10. Сопутствующий эффект	не изменяется		

Решение

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 1. Расчет производится по формуле. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$Э_{kt+2} = [250 \times 1,15 - 250 - (250 \times 1,15 - 250) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,6 = 9985 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ равна:

$$Э_{kt+3} = [230 \times 1,15 - 230 - (230 \times 1,15 - 230) \times 70/100] \times 1500 \times 1,082/1,12 \times 0,6 = 8936 \text{ у. е.}$$

е.

Экономия в году $(t + 4)$ составит:

$$Э_{kt+4} = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1500 \times 1,083/1,13 \times 0,6 = 8092 \text{ у. е.}$$

е.

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 1 составит:

$$Э_{T1} = 9985 + 8936 + 8092 - 5000 \times 1,1 - 8000 \times 1,0 = 13\,513 \text{ у. е.}$$

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 2. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$Э_{kt+2} = [230 \times 1,15 - 230 - (230 \times 1,15 - 230) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,5 \times 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ составляет:

$$Э_{kt+3} = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1700 \times 1,082/1,12 \times 0,5 \times 1,1 = 8562 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 4)$ равна:

$$Э_{kt+4} = [200 \times 1,15 - 200 - (200 \times 1,15 - 200) \times 70/100] \times 1800 \times 1,083/1,13 \times 0,5 \times 1,1 = 8433 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 2 составит:

$$Э_{T2} = 8343 + 8562 + 8433 - 6500 \times 1,1 - 10\,500 \times 1,0 = 7688 \text{ у. е.}$$

Расчет ожидаемого экономического эффекта по варианту 3. Экономия в году $(t + 2)$ равна:

$$Э_{kt+2} = [210 \times 1,15 - 210 - (210 \times 1,15 - 210) \times 70/100] \times 1500 \times 1,08/1,1 \times 0,45 \times 1,2 = 7555 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 3)$ равна:

$$Э_{kt+3} = [200 \times 1,15 - 200 - (200 \times 1,15 - 200) \times 70/100] \times 1700 \times 1,082/1,12 \times 0,45 \times 1,2 = 7964 \text{ у. е.}$$

Экономия в году $(t + 4)$ составит:

$$Э_{kt+4} = [190 \times 1,15 - 190 - (190 \times 1,15 - 190) \times 70/100] \times 1800 \times 1,083/1,13 \times 0,45 \times 1,2 = 7865 \text{ у. е.}$$

Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения варианта 3 составит:

$$Э_{T3} = 7555 + 7964 + 7865 - 8000 \times 1,1 - 12\,000 \times 1,0 = 2584 \text{ у. е.}$$

Вывод: расчеты показали, что наиболее эффективным вариантом является вариант 1.

Тема 5. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Практическое занятие 3. Контроль реализации управленческих решений и ответственность

Вопросы для устного обсуждения

1. Требования к учету управленческих решений.
2. Виды контроля, применяемые в процессе разработки и принятия управленческих решений.
3. Этапы процесса контроля.
4. Требования к эффективному контролю.
5. Принципы контроля реализации управленческих решений.
6. Результаты и последствия принятых решений и ответственность руководителей.
7. Понятие и виды ответственности.
8. Юридическая ответственность, ее разновидности и условия наступления.
9. Сущность социальной ответственности.
10. Ответственность перед организацией, ее виды.
11. Моральная ответственность, формы ее проявления.

Практические задания

Практическое задание 1

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) услуги вашей фирмы не пользуются спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на аналогичные услуги резко снизились;
- в) туроператор, занимающий 60% от общего объема заключаемых сделок, отказался от работы с вами?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Самостоятельная работа

Тема 1. Понятие, сущность и виды управленческих решений в сфере туризма

Подготовка докладов в форме презентаций:

1. Критерии управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
3. Факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
4. Роли руководителя по принятию решений.
5. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
6. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

Тема 2. Технология принятия управленческих решений

Вопросы, для самостоятельного изучения:

1. Диагностика проблемы и целевая ориентация управленческих решений.
2. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
3. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа и методы моделирования.
4. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
5. Методы и этапы прогнозирования.

6. Методы применяемые на этапе оценки альтернатив.
7. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата.
8. Этапы исполнения управленческих решений.
9. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений.
10. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.

Вопросы для подготовки устного ответа

1. Этапы процесса подготовки и принятия управленческого решения (структура и содержание).
2. Мероприятия, осуществляемые на этапе подготовки управленческого решения.
3. Мероприятия, осуществляемые на этапе принятия управленческого решения.
4. Мероприятия, осуществляемые на этапе реализации управленческого решения.
5. Классификация моделей разработки управленческого решения.
6. Основные модели принятия УР: модель теории игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, модель имитационного моделирования, матрица решений, дерево решений, модель Врума-Йеттона.
7. Дерево целей как инструмент подготовки управленческого решения.
8. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, метод «мозговой атаки», двухуровневое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование.
9. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:
 - метод многокритериальной оценки;
 - метод экспертной оценки;
 - метод поискового и нормативного прогнозирования.
10. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата:
 - метод функционально-стоимостного анализа;
 - метод цепных подстановок;
 - метод причинно-следственного анализа.

Практические задания, для самостоятельного выполнения

Практическое задание 1

Турфирма «Экспресс» начала свою работу на территории города Смоленска с 2010 года и зарекомендовала себя как успешное предприятие в сфере туризма. Предлагается стандартный для турфирм города ассортимент услуг, а администрацией делается ставка на средний уровень цен при среднем уровне качества. Несмотря на то, что фирма «Экспресс» имеет ряд преимуществ (удачное месторасположение в центре города, близость к остановкам общественного транспорта, профессиональная реклама, известность в городе), доходы сократились за последний год на 15%, и она не вошла в тройку лучших в городе.

Задание: на основе имеющихся данных проведите SWOT-анализ, затем методом «мозговой атаки» предложить различные варианты решений по улучшению работы данной турфирмы.

Практическое задание 2

Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие:

- 1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот;
- 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота;
- 3) изменить организационную структуру предприятия.

Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице.

Экспертные оценки альтернатив

Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив		
		№ 1	№ 2	№ 3
Быстрота реализации	0,2	2	4	2
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3
Необходимые организационные изменения	0,1	2	5	1
Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1

Рассчитайте интегральную экспертную оценку каждой альтернативы, используя метод экспертных оценок. Выберите одну из альтернатив по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.

Практическое задание 3

Используя метод причинно-следственного анализа, рассмотреть ситуацию недополучения запланированной прибыли туристической фирмой за предыдущий год в результате появления новых конкурентов. Недостающие данные для решения поставленной задачи продумать самостоятельно.

Тема 3. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости и риска

Вопросы, для самостоятельного изучения:

1. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации.
2. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации.
3. Способы оценки степени риска.
4. Правила и критерии принятия решений в условиях неопределённости:
 - правило максимин (критерий Ваальда);
 - правило максимакс;
 - правило минимакс (критерий Севиджа);
 - правило Гурвица.

Вопросы для подготовки устного ответа

1. Сущность понятия «неопределенность» как явления и процесса. Основные виды неопределенности.
2. Способы оценки неопределенности.
3. Характеристика областей эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
4. Сущность понятия «риск». Параметры классификации рисков.
5. Оценка уровня риска. Способы снижения риска.
6. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.
7. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков.
8. Правила и критерии выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости: правило максимин (критерий Ваальда); правило максимакс; правило минимакс (критерий Севиджа).

Задачи для самостоятельного решения

Задача 1

Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 25 тыс. руб. имеет вероятность 0,6, а при вложении капитала в мероприятие Б получение прибыли в сумме 30 тыс. руб. имеет вероятность 0,4. Определите ожидаемое значение прибыли от каждого из мероприятий.

Задача 2

Определите частоту, с которой происходит данное событие, если известно, что при вложении капитала в мероприятие прибыль в сумме 25 тыс. руб. была получена в 120 случаях из 200.

Задача 3

Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 48 случаях, прибыль 20 тыс. руб. была получена в 36 случаях и прибыль 30 тыс. руб. – в 36 случаях. Определите среднее ожидаемое значение прибыли.

Рассчитайте среднее ожидаемое значение прибыли от вложения капитала в мероприятие Б, если известно, что вероятность получения прибыли 40 тыс. руб. составляет 0,3, вероятность получения прибыли 30 тыс. руб. – 0,5, а прибыль 15 тыс. руб. можно получить с вероятностью 0,2.

Задача 4

На основе сведений из предыдущих заданий определите коэффициент вариации значений прибыли для мероприятий А и Б и выберите менее рискованное мероприятие для вложения капитала.

Задача 5

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии минимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задача 6

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	S (состояние среды)			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Тема 4. Эффективность управленческих решений

Вопросы для подготовки устного ответа

1. Основные составляющие эффективности управленческих решений.
2. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
3. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения.
4. Способы повышения эффективности управленческих решений.

Практические задания, для самостоятельного выполнения

Практическое задание 1

Ваша фирма уже 10 лет эффективно функционирует на рынке. Однако в связи с появлением нового конкурента объемы продаж начали снижаться. Разработайте ряд

мероприятий, способствующих решению данной проблемной ситуации, и просчитайте их экономическую эффективность (недостающие данные придумайте самостоятельно).

Для решения этой задачи необходимо разбиться на группы по 3–4 человека.

Тема 5. Контроль реализации и ответственность за принятие управленческих решений

Вопросы, для самостоятельного изучения:

1. Сущность и виды ответственности руководителя.
2. Тайна и конфиденциальность при разработке управленческого решения.
3. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

Вопросы для подготовки устного ответа

1. Требования к учету управленческих решений.
2. Виды контроля, применяемые в процессе разработки и принятия управленческих решений.
3. Этапы процесса контроля.
4. Требования к эффективному контролю.
5. Принципы контроля реализации управленческих решений.
6. Результаты и последствия принятых решений и ответственность руководителей.
7. Понятие и виды ответственности.
8. Юридическая ответственность, ее разновидности и условия наступления.
9. Сущность социальной ответственности.
10. Ответственность перед организацией, ее виды.
11. Моральная ответственность, формы ее проявления.

Практические задания, для самостоятельного выполнения

Практическое задание 1

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся в коллективе обстановку?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества оказываемых услуг, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений.
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

Вопросы для самоконтроля

1. Управленческое решение как процесс и как явление. Объект и субъект управленческого решения.

2. Сущность управленческого решения. Содержание управленческого решения и его элементы.
3. Место функций принятия решений в процессе управления организацией.
4. Классификация управленческих решений. Особенности состава и содержания управленческих решений по типам классификации.
5. Критерии управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
6. Основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
7. Роли руководителя по принятию решений.
8. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
9. Достоинства и недостатки коллективного принятия решений.
10. Авторитет и разновидности характера авторитета.
11. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.
12. Принципы принятия управленческих решений.
13. Технология принятия управленческих решений: этапы разработки, принятия и реализации УР.
14. Понятие проблемы, выявление и анализ проблемной ситуации.
15. Диагностика проблемы и этапы диагностики проблемы.
16. Целевая ориентация управленческих решений. Взаимосвязь «цели – приоритеты – ценности». Взаимосвязь целей и решений.
17. Понятие и виды моделей принятия решений. Обзор наиболее известных моделей.
18. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы ситуационного анализа (кейс-метод, метод мозговой атаки, двухтуровое анкетирование, факторный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, многомерное шкалирование).
19. Сущность методов диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: методы моделирования (линейного программирования, теории массового обслуживания, управления запасами, имитационное моделирование, экономический анализ).
20. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив: «мозговой атаки», ассоциаций и аналогий, контрольных вопросов и коллективного блокнота, «матрица открытия», построение дерева решений и др..
21. Понятие прогноза, задачи и этапы прогнозирования в процессе принятия УР. Методы прогнозирования.
22. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, экспертный метод и метод экспертных оценок, поискового и нормативного прогнозирования, построение дерева решений, платёжной матрицы.
23. Методы, применяемые на этапе выбора и оценки результата: функционально-стоимостного анализа, цепных подстановок, причинно-следственного анализа.
24. Формы подготовки и реализации исполнения управленческих решений. Этапы исполнения управленческих решений.
25. Психологические особенности организации исполнения управленческих решений. Основные причины неудач организаторской деятельности руководителя и способы их преодоления.
26. Основные способы доведения решения до исполнителей и разъяснения содержания.
27. Факторы внутренней и внешней среды, подвергающиеся количественному и качественному анализу.
28. Сущность понятия «неопределенность». Основные виды неопределенности. Способы оценки неопределенности.
29. Осуществление перехода неопределенностей в риски. Сущность понятия «риск» и

классификация рисков.

30. Способы оценки степени и последствий риска.

31. Критерии принятия решений в условиях риска. Особенности разработки решений при неопределенности ситуации.

32. Стратегии управления риском. Основные этапы снижения рисков. Комплекс мер применяемых для снижения возможного риска.

33. Основные составляющие эффективности управленческих решений: экономическая и социальная эффективность.

34. Управление эффективностью управленческих решений в организации. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

35. Основные ошибки принятия управленческих решений, влияющие на их эффективность, и способы их устранения. Способы повышения эффективности управленческих решений.

36. Значение функции контроля в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Виды контроля, применяемые при принятии управленческих решений.

37. Управленческий учёт. Требования предъявляемые к учету управленческих решений.

38. Способы определения соотношения обязанностей и ответственности руководителей в процессе разработки и принятия управленческих решений.

39. Основные виды ответственности за управленческое решение.

40. Содержание технологических и гуманитарных видов ответственности.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- 1) устный опрос;
- 2) подготовка доклада в форме презентации;
- 3) выполнение практических заданий;
- 4) решение практических задач.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, проследить связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- логика изложения;
- степень осознанности и понимания изученного;
- связь теории с практикой.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал;
-----------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	<ul style="list-style-type: none"> - допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	<ul style="list-style-type: none"> -излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	<ul style="list-style-type: none"> - обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Требования по подготовке доклада в форме презентации

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;

– идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- полнота раскрытия темы;
- структурированность и логичность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения;
- соблюдение требований к презентации.
- работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

Перечень примерных тем для подготовки докладов в форме презентации:

1. Критерии управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условиям их достижения.
3. Факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений.
4. Роли руководителя по принятию решений.
5. Основные личностные характеристики, влияющие на разработку и принятие УР.
6. Влияние темперамента человека на разработку и принятие УР. Особенности принятия решения в зависимости от типа темперамента.

3. Требования к выполнению практических заданий

Практическое задание выполняется в письменном (печатном) виде. Это вид учебной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей.

Показатели и критерии оценки задания:

- полнота выполнения задания – от 0 до 3 баллов;
- правильность выполнения задания (технологически) – от 0 до 3 баллов;
- точность расчётов / логичность рассуждений – от 0 до 3 баллов;
- аккуратность выполнения – от 0 до 3 баллов.

Шкала оценки: 0 – требование не выполнено; 1 – требование выполнено частично; 2 – требование выполнено, но есть недочёты; 3 – требование выполнено.

«зачтено» – 9 баллов и более;
«не зачтено» – менее 9 баллов.

Для получения оценки «зачтено» по выполнению практических заданий студент должен получить оценку зачтено по каждому выполнению практического задания из п.5 данной программы.

4. Требования к решению практических задач

Решение задачи оформляется в письменном (печатном) виде. Студент должен внимательно прочитать условие задачи, выделить известные и неизвестные показатели, подобрать соответствующий проблематике задачи инструментарий решения.

Критерии оценки практической задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	21-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Не зачтено	20 и менее баллов	

Для получения оценки «зачтено» по решению практических задач студент должен получить оценку зачтено по каждой из 6 задач из п.5 данной программы.

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучающихся по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме тестирования.

Примерные тестовые задания и критерии оценки теста

Тест содержит вопросы закрытой формы, правильных вариантов ответа может быть несколько.

1. *Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:*

- a) конкуренции;
- b) вероятностной определённости;
- c) спада производства;
- d) полной неопределённости.

2. *Факторы непротиворечивости решения – это:*

- a) ориентация разработки на цели организации;
- b) форма разработки решения;
- c) учет содержания ранее принятых решений;
- d) методы разработки решения.

3. *Группа решений, выделенная по продолжительности действия, – это:*

- a) оперативные, стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) глобальные и локальные.

4. *Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы, – это:*

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

5. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

a) специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы;

- b) группа людей оценивает выбранное решение;
- c) один специалист делает заключение о качестве принятого решения;
- d) члены коллектива проводят оценку принятого решения.

6. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

- a) методы экстраполяции;
- b) функционально-стоимостной анализ;
- c) методы экспертиз;
- d) метод деловой игры.

Ключ: 1-b; 2-а,с; 3-а; 4-с; 5-а; 6-а.

Критерии оценки теста

Тест состоит из 16 вопросов, охватывающих все темы курса.

Оценка	Характеристики ответа студента	
Зачтено	51-100% правильных ответов	8-16 правильных ответов
Не зачтено	Менее 50%	7 и менее

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Оценка по дисциплине выставляется по итогам зачета, при этом условием получения положительной оценки является отработка студентом не менее 75% практических занятий, оценка «зачтено» по итоговому тесту и получение студентом положительной оценки по всем видам работ, описанных в разделе 6.1 данной программы.

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за итоговый тест;
- 3) получившему оценку «зачтено» за доклад в форме презентации;
- 4) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;
- 5) получившему оценку «зачтено» за решение практических задач.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

отработавшему менее 75% практических занятий И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за итоговый тест И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за доклад в форме презентации И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за решение практических задач.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. Скобкин, С.С. Менеджмент в туризме: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 366 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-07713-1. – Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/8F213E7E-9026-4F48-85B7-9DD5671EE865.

2. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство

Юрайт, 2019. – 332 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-06006-5. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432840>.

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 324 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03558-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433919>.

7.2. Дополнительная литература

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/444153>.

2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434315>.

3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 279 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432942>.

4. Аксенов, К. А. Системы поддержки принятия решений в 2 ч. Часть 1 : учебное пособие для вузов / К. А. Аксенов, Н. В. Гончарова ; под научной редакцией Л. Г. Доросинского. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 103 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-07640-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/442032>.

5. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 155 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/430909>.

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://bishelp.ru/> - сайт «Помощь бизнесу».
2. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
3. <http://marketer.ru> – сайт, посвященный проблематике маркетинга.
4. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
5. <http://www.4p.ru> – сайт электронного журнала по маркетингу.
6. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
7. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
8. www.e-management.ru – консультационный центр развития бизнеса.
9. <http://window.edu.ru> – федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

8. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения учебных занятий - уч. корпус № 1, ауд. 65: ноутбук ASUS, проектор BenQ, экран настенный Screen.

Помещение для самостоятельной работы - уч. корпус № 1, ауд. 26: учебная мебель (30 посадочных мест), компьютерный класс с выходом в сеть Интернет (17 компьютеров), принтер HP Deskjet 1280, сканер EPSONGT1500 A3.

9. Перечень информационных технологий

Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), лицензия 66975477 от 03.06.2016 (бессрочно).

Обучающимся обеспечен доступ к ЭБС «Юрайт», ЭБС «IPRbooks», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, а также доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023