

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Российский государственный гуманитарный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «РГУ»)**

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

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

43.03.02 «Туризм»

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

«Технология и организация экскурсионных услуг (международный туризм)»

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

Принятие управленческих решений в индустрии туризма  
Рабочая программа дисциплины (модуля)

Составитель(и):

к.э.н., доцент, доцент кафедры ОСТиГ А.И. Мосалёв

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 8 от 31.03.2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	4
<b>1.1. Цель и задачи дисциплины</b> .....	4
<b>1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</b> .....	4
<b>1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы</b> .....	4
2. Структура дисциплины .....	5
3. Содержание дисциплины .....	5
4. Образовательные технологии .....	9
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	10
<b>5.1 Система оценивания</b> .....	10
<b>5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине</b> .....	10
<b>5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</b> .....	11
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	15
<b>6.1 Список источников и литературы</b> .....	15
<b>6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b> ...	16
<b>6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы</b> .....	17
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	17
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	17
9. Методические материалы .....	18
<b>9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий</b> .....	18
<b>9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ</b> .....	21
<b>9.3 Иные материалы</b> .....	23
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	25

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – понимание теоретических и методических подходов принятия управленческих решений, закономерностях функционирования и развития массовых социальных явлений и процессов.

Задачи дисциплины:

- подготовить профессионалов, умеющих разрабатывать и реализовывать решения на основе современных методов управления и принятия решений;
- учить практическим аспектам процесса разработки, принятия и реализации решений;
- развить у обучающихся способности к профессиональной деятельности: организационно-управленческой в сфере туризма.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 - Владеет теоретическими основами проектирования, готовность к применению основных методов проектирования в туризме	ПК-1.2 - Оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта	Знать: показатели и порядок оценки экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений Уметь: выполнять оценку экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений Владеть: навыками оценки экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений
ПК-2 - Способен обрабатывать и интерпретировать с использованием базовых знаний математики и информатики данные, необходимые для осуществления проектной деятельности в туризме	ПК-2.1 - Применяет методы маркетинга существующих предложений	Знать: приемы и методы разработки управленческих решений на базе объективных результатов анализа туристского рынка Уметь: разрабатывать управленческие решения на базе объективных результатов анализа туристской инфраструктуры Владеть: навыками разработки управленческих решений на базе объективных результатов анализа деятельности туристского предприятия и продвижения его услуг на целевые рынки

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «Принятие управленческих решений в индустрии туризма» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана.

Для освоения дисциплины (*модуля*) необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Менеджмент, Технологии продаж в индустрии туризма, Организационно-управленческая практика.

В результате освоения дисциплины (*модуля*) формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Предпринимательство и инновации в индустрии туризма и гостеприимства, Управление эффективностью и конкурентоспособностью туристского продукта.

## 2. Структура дисциплины

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

### Структура дисциплины для заочной формы обучения

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

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
5	Лекции	8
5	Семинары	4
	Всего:	12

Объем дисциплины (*модуля*) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 96 академических часа.

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития индустрии туризма. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Типы управления по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах управления туристскими компаниями. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.
2	Классификация управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Типология управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Современные подходы к

		<p>классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Варианты классификации управленческих решений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Условия выполнения требований. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Формы подготовки и реализации управленческих решений</p>
3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	<p>Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Состав неизменяемых, слабо изменяемых и хорошо изменяемых личных качеств руководителя. Перечень основных качеств, составляющих модель преуспевающего руководителя. Разновидности авторитета личности. Харизма личности. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Взаимодействие участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.</p>
4	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	<p>Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения.</p>

		<p>Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Формирование алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном. Особенности разработки управленческих решений в туристских компаниях.</p>
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	<p>Характеристика элементов внешней среды туристской организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг в туристской индустрии.</p>
6	Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений	<p>Понятие неопределенности и риска в туризме. Виды неопределенности, включая сезонные факторы, тенденции моды путешествий и валютная волатильность. Организационные методы уменьшения неопределенностей. Влияние паники, международных политических факторов на управленческие решения. Зоны риска. Методы управления рисками. Выбор решения по критерию максимакса. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий). Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий). Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма). Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Построение матрицы выигрышей и матрицы рисков. Позиционные игры. Дерево решений. Уменьшение отрицательных последствий и страхование управленческих рисков. Мероприятия по снижению риска в туристской индустрии.</p>
7	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	<p>Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая классификация методов разработки и принятия</p>

		<p>управленческих решений по этапам разработки управленческого решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев; состав, условия применения. Методы ситуационного анализа: понятие, этапы ситуационного анализа, Технологии, используемые при проведении ситуационного анализа – кейс-метод, мозговая атака, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, их характеристика, алгоритм использования. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования в разработке и принятии управленческих решений. Проблемы использования моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений. Экономико-математические методы, методы моделирования, Модели теории игр. Особенности, алгоритм использования модели теории массового обслуживания, формулировки ограничений и критериев выбора управленческого решения. Имитационное моделирование. Экономический анализ. Использование линейного программирования на этапе разработки управленческого решения. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий, Методы выработки решений в диалоговом режиме. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив; метод многокритериальной оценки, экспертной оценки. Количественные и качественные экспертные методы, методы прогнозирования, типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Особенности и основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок</p>
8	Оценка эффективности и качества управленческого решения	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии туристских компаний. Эффективность решений. Особенности



		оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений
--	--	--

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	Понятие, значение и функции управленческого решения	Лекция 1. Семинар 1. Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
2	Классификация управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Лекция 2. Семинар 2. Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Лекция 3. Семинар 3. Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
4	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Лекция 4. Семинар 4. Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Лекция 5 Семинар 5. Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
6	Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений	Лекция 6 Семинар 6 Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
7	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	Лекция 7 Семинар 7 Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

8	Оценка эффективности и качества управленческого решения	Лекция 8 Семинар 8 Самостоятельная работа	Обзорная лекция Развернутая беседа с обсуждением доклада. Решение ситуационных задач. Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
---	---	---	---

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	30 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 1-4)	10 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 4-8)	10 баллов	10 баллов
Промежуточная аттестация –зачёт		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

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

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

### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал,

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

#### Вопросы для зачёта

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Классификационные признаки управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Современные подходы к классификации управленческих решений.
5. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
6. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
7. Харизма руководителя, авторитет руководителя.

8. Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений.

9. Особенности отраслевого фактора туризма на процесс принятия управленческих решений.

10. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.

11. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.

12. Информационная структура управленческого решения.

13. Понятие «информационная асимметрия» в туриндустрии.

14. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.

15. Этап идентификации проблемы.

16. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.

17. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.

18. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

19. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.

20. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.

21. Характеристика методов анализа внешней среды.

22. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

23. Выбор стратегии по критерию максимакса.

24. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий).

25. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).

26. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизмаоптимизма).

27. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределённости туристского рынка.

28. Основные признаки классификации методов разработки и принятия управленческих решений.

29. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.

30. Методы, используемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.

31. Механизм использования модели теории игр при разработке и принятии управленческого решения.

32. Характеристика методов принятия управленческого решения.

33. Основные методы ситуационного анализа

34. Характеристика кейс-метода, метода «мозгового штурма», двухуровневого анкетирования, возможности их использования на разных этапах разработки и принятия управленческих решений.

35. Методы, используемые на этапе определения альтернатив

36. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив – методы многокритериальной оценки альтернатив, алгоритмы прямых методов и методов порогов несравнимости

37. Методы экспертной оценки, типовые задачи, решаемые с их помощью и типовые процедуры, используемые при их применении.

38. Методы получения количественных экспертных оценок на этапе оценки альтернатив.

39. Методы получения качественных экспертных оценок, условия и алгоритм их использования.

40. Классификация методов прогнозирования, типовая последовательность операций, используемых в процессе прогнозирования.

41. Метод сценариев в практике прогнозирования, основные условия и этапы составления сценария.

42. Основные типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.

43. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.

44. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.

45. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.

46. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.

47. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.

48. Методы контроля и оценки исполнения решения.

49. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

50. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.

51. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

52. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

### **Практико-ориентированные задания (примерные ситуации)**

Задание 1. Деловая игра.

Метод «Мозговая атака» в решении проблем управления».

Ситуация. Сегодня «А» — аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2019 г. — 8,5 млн пассажиров, 2020 г. — 9,5 млн и 2021 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways.

Всего же в 2021 г. услугами «А» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2021 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок.

Однако, несмотря на эти показатели, «А» не попал в тройку лучших аэропортов России. Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;

- что мешает получению желаемого

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10—15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой кратко изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «1» и «П»;
- строительство нового паркинга; - реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлётно-посадочной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите.

Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

Требования к проведению «мозговой атаки».

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
  2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
  3. Время выступления каждого участника — 1—2 мин.
  4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
  5. Количество идей важнее их качества.
  6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
    - соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
    - возможность реализации или отсутствие таковой;
    - реализуется сразу или требуется время;
    - требует ее реализация лишних затрат или нет;
    - применима ли в другой сфере деятельности
  9. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
  10. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
  11. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.
- Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки».
1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
  2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
  3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).
  4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
  5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.
  6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.
  7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

Требования к отчету.

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2. Идеи не должны дублировать друг друга.

3. Изложение идей должно быть кратким и четким.

4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

### **Примеры тестовых заданий**

1. К количественным экономическим целям деятельности предприятий туризма относят:

A. Соответствие мировым стандартам обслуживания на 100%.

B. Существенное повышение уровня обслуживания.

C. Увеличение прибыли на 2 процента.

D. Значительное улучшение качества предоставляемых услуг.

2. К принципам принятия управленческих в деятельности предприятий туризма не относятся:

A. Вариативность.

B. Адаптивность.

C. Сезонность.

D. Непрерывность.

3. Фактическая доля ночевок показывает:

A. Количество номеров анализируемой гостиницы, в которых фактически проживают гости.

B. Удельный вес номерного фонда гостиницы на рынке гостиничных услуг (для группы гостиниц-конкурентов).

C. Удельный вес номерного фонда гостиницы на рынке гостиничных услуг (для группы гостиниц-конкурентов) с учетом коэффициентов загрузки номерного фонда гостиниц.

D. Удельный вес номерного фонда гостиницы на рынке гостиничных услуг (для группы гостиниц-конкурентов) без учета номерного фонда гостиниц-конкурентов.

4. Изменения сезонной составляющей временного ряда в туризме, как правило, описывается следующими моделями:

A. Аддитивной и мультипликативной.

B. Цепных подстановок.

C. Балансовых увязок и группировок

D. Нормативной и индикативной.

5. Коррелограмма – это:

A. Специальный значок на инструментальной панели рабочего стола компьютера.

B. График автокорреляционной функции.

C. Быстрый статистический анализ.

D. Процесс расчета коэффициента корреляции.

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

### **6.1 Список источников и литературы**

Источники

Основные

Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных вызовов : монография / коллектив авторов ; под ред. И. Ю. Беляевой и О. В. Даниловой. — Москва : КноРус, 2021. — 511 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/939821>

Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 167 с. — (Серия : Бакалавр Академический курс). <https://www.biblioonline.ru/book/BDFF2BE7-104B-44E1-95B8-443B2AC121E7>

Профессиональный стандарт «Экскурсовод (гид)»  
<https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2024>

Дополнительные

Управление персоналом : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431932>

Сазонов, И.Л. Внешняя среда и корпоративная культура / И.Л. Сазонов. - Москва : Лаборатория книги, 2012. - 114 с. - ISBN 978-5-504-00440-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&i d=139658>

Литература

Основная

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

Дополнительная

3. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : монография / И.В. Ивашковская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 430 с. — (Научная мысль). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=341112> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст : электронный. 4. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - Москва: ИнфраМ, 2013. - 320 с. – Текст: непосредственный. - То же. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=27146> (дата обращения: 04.06.2020). – Текст: электронный.

5. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник для бакалавров/ К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва: Дашков и К, 2018. - 496 с. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/327956>.

6. Гордеева О. Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления : монография. — Москва: ИНФРА-М, 2019. - 136 с. — (Научная мысль). - [www.dx.doi.org/10.12737/5987](http://www.dx.doi.org/10.12737/5987). – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355440> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст : электронный.

## 6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

<https://edu.russia.travel/training-activities.html>

<http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России

[https://www.cfin.ru/management/practice/manag\\_decision\\_tourism.shtml](https://www.cfin.ru/management/practice/manag_decision_tourism.shtml)

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

Cambridge University Press

ProQuest Dissertation & Theses Global

SAGE Journals

Taylor and Francis



JSTOR

### **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

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

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

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

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

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

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

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

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

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием

дистанционных образовательных технологий.

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

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

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

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

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий**

Тема 1 Понятие, значение и функции управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, функции и роль управленческого решения управленческого решения.
2. Экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения
3. Место управленческого решения в процессе управления.

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

Тема 2 Классификация управленческих решений и предъявляемые к ним требования

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика основных типов управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений.

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

### Тема 3 Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимодействие участников процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Отношения «субъект – власть – лидерство» как объекта управленческих отношений.
3. Делегирование полномочий и социально – психологическая согласованность в процессе разработки и принятия управленческого решения

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

### Тема 4 Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
2. Механизм разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
3. Характеристика этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
4. Современные методы анализа внешней среды, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
5. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных, малых и средних организациях

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.— (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

### Тема 5 Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика элементов внешней среды туристской организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
2. Методы анализа внешней среды.
3. Современные рыночные институты в процессе разработки управленческого решения.

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.– (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

#### Тема 6 Условия неопределенности и риска при принятии управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Определение понятий риск и неопределенность. Классификация рисков, зоны риска.
2. Методы и способы управления рисками. Этапы исследования риска.
3. Разработка и принятие решений в условиях риска и неопределенности.
4. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.– (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

#### Тема 7 Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Моделирование при принятии управленческих решений, этапы процесса моделирования.
2. Классификация методов разработки и принятия решений.
3. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.– (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

#### Тема 8 Оценка эффективности и качества управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Основные характеристики качества управленческого решения.
2. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.
3. Методы организации контроля и оценки управленческих решений
4. Понятия «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».

Список литературы:

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова. - Москва: Кнорус, 2016, 2017. - 400 с.– (Бакалавриат) .– 2017. – ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/927791>

Материально-техническое обеспечение занятия:

Компьютер с выходом в интернет.

Устройство вывода изображения.

Звуковые колонки.

## **9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Требования к выполнению письменных работ: введение, основная часть, список литературы. Работа оформляется в соответствии с общими требованиями к оформлению письменных работ в РГГУ: <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1648>.

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

Приступая к подготовке работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий ее прочтения, как правило, такую работу обучаемые представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу. В данной учебной дисциплине в презентации важно показать основные ресурсы для развития туризма, а также созданные на этих ресурсах туристские центры, курорты и крупные туристские маршруты.

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

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

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

Общие требования к стилевому оформлению презентации:

- дизайн должен быть простым и лаконичным;
- основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах черными буквами - не у всех это получается стильно;

- цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов;
- всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;

- размер шрифта должен быть: 24-54 пункта (заголовки), 18-36 пунктов (обычный текст);

- текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.

- каждый слайд должен иметь заголовок;
- все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;
- на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;
- слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;
- использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись. Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).

- списки на слайдах не должны включать более 5-7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более четырех строк и четырех столбцов - в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми.

### **Требования к контрольной работе**

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы обучающихся. По сути – это изложение ответов на определенные теоретические вопросы по учебной дисциплине, а также решение практических задач. Контрольные проводятся для того, чтобы развить у обучающихся способности к анализу научной и учебной литературы, умение обобщать, систематизировать и оценивать практический и научный материал, укреплять навыки овладения понятиями определенной науки и т. д. При оценке контрольной преподаватель руководствуются следующими критериями:

- работа была выполнена автором самостоятельно;
- обучающийся подобрал достаточный список литературы, которая необходима для осмысления темы контрольной;
- автор сумел составить логически обоснованный план, который соответствует поставленным задачам и сформулированной цели;
- обучающийся анализирует материал;
- контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности;
- обучающийся сумел обосновать свою точку зрения;
- контрольная работа соответствует всем требованиям по оформлению;
- автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.

Контрольная работа, выполненная небрежно, не по своему варианту, без соблюдения правил, предъявляемых к ее оформлению, возвращается без проверки с указанием причин, которые доводятся до обучающегося. В этом случае контрольная работа выполняется повторно.

При выявлении заданий, выполненных несамостоятельно, преподаватель вправе провести защиту студентами своих работ. По результатам защиты преподаватель выносит решение либо о зачете контрольной работы, либо об ее возврате с изменением варианта. Защита контрольной работы предполагает свободное владение студентом материалом, изложенным в работе и хорошее знание учебной литературы, использованной при написании.

Задания:

ООО «Стар Турист Отель Групп» создано в 2004 г., под управление обществу передано восемь гостиниц, находящихся в собственности ОАО «Стар Турист Альянс». В настоящее время, помимо этого, ООО «Стар Турист Отель Групп», в рамках заключенных договоров, управляет деятельностью более сорока гостиниц, принадлежащих иным собственникам, в разных регионах Российской Федерации. Приоритет компании - строительство новых отелей и управление действующими гостиницами в России, в том числе на ключевых рынках — Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Петрозаводск, побережье Чёрного моря, города Золотого кольца России, и за рубежом

Управляющая компания «Стар Турист Отель Групп» много лет успешно работает и динамично развивается в сегменте гостиничного бизнеса, специализируясь на управлении и развитии гостиничных объектов.

В настоящее время под управлением "Стар Турист Отель Групп" находится 44 гостиницы, с общим номерным фондом более 12000 номеров. В России "Стар Турист Отель Групп" специализируется на сегменте гостиниц класса 3\*-3\*+ в местах концентрации туристических потоков - Москва, Нижний Новгород, города Золотого кольца, Алтай.

За рубежом компания ориентируется на категорию гостиниц 4\*-5\*, расположенных на курортах стран традиционно высокого туристического спроса (Италия, Таиланд, Чехия). Основные направления деятельности:

- Централизованное управление сетью отелей под единым брендом
- Внедрение и поддержание международных стандартов качества обслуживания
- Управление объектами гостиничной недвижимости головной компании и управление отелями партнеров
- Маркетинг и реклама гостиниц (консалтинг)
- Запуск новых гостиниц и управление действующими гостиницами в России и за рубежом (включая техническую поддержку с любой стадии функционирования объекта)

- Бронирование гостиниц через Единый центр бронирования
- Централизованный отдел продаж (Corporate Sales Office) – Cross-selling между объектами в управлении
- Применение современных технологий управления номерным фондом
- Планирование и разработка бюджета и бизнес-плана на стадии открытия
- Тренинги для управляющих и сотрудников во всех областях функционирования отеля
- Оценка систем и рекомендации по оптимизации объектов.

На сайте компании заявлено: «Нашей стратегией развития является: Создание гостиничной сети №1 в России по величине номерного фонда и географическому охвату. Объединение в сеть отелей наиболее востребованной категории по самым популярным бизнес- и туристическим маршрутам России и зарубежья».

«Стар Турист Отель Групп» — это команда профессиональных менеджеров, имеющих опыт управления гостиницами в Москве, регионах России, за рубежом.

Миссия компании. Гостиничный бизнес имеет многовековую историю. За всё время его существования основными факторами успеха были и продолжают оставаться: профессионализм в обслуживании, цена предоставляемой услуги и эргономика, т.е. удобство гостя.

Продолжая традиции российского гостеприимства, ООО «Стар Турист Отель Групп» видит своей главной целью — заботу о гостях, качество и комфорт. Гость всегда должен получать удовольствие от пребывания в наших отелях. Мы создаём хорошее настроение и атмосферу гостеприимства.

Наши миссия – первоклассное обслуживание в каждой гостинице сети на основе стандартов, отражающих мировую практику оказания гостиничных услуг. Сервис – это не только стандарты обслуживания гостей, это — система взаимоотношений между сотрудниками, партнёрами компании, филиалами. Сервис – это часть корпоративной культуры. Стандарты – это требования, обязательные к выполнению всеми сотрудниками компании

Девиз компании «Качество — традиции — гостеприимство».

Задание.

1. Проанализировать приведенную информацию с позиций финансового директора. Подготовить аналитическую записку.

2. Выявить стратегические бизнес-единицы компании (СБЕ), их особенности. Обосновать предложения по оптимизации «портфеля СБЕ» компании.

3. Охарактеризовать избранную стратегию организации. Предложить альтернативные стратегии развития компании.

4. Критически проанализировать формулировку миссии, слогана компании, и т.п. Разработать предложения.

### 9.3 Иные материалы

Задания для самостоятельной работы

1. Место и роль управленческих решений в процессе управления.
2. Сущность и функции управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Условия реализации управленческих решений.
5. Модели разработки управленческих решений.
6. Методология разработки управленческих решений.
7. Учет влияния факторов внешней среды в процессе разработки и реализации управленческих решений.
8. Анализ внутренней среды организации в процессе разработки управленческих решений.
9. Изучение и учет ретроспективы и перспективы проблемной ситуации в процессе разработки управленческих решений
10. Участники процесса реализации управленческих решений.
11. Классификация управленческих решений.

12. Общая характеристика целевых комплексных программ.
13. Виды управленческих решений.
14. Формы управленческих решений.
15. Процесс разработки государственных решений: организация и этапы.
16. Приемы разработки и выбора управленческих решений.
17. Документооборот в системе управления персоналом организации.
18. Организация процесса разработки управленческого решения.
19. Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке и реализации управленческих решений.
20. Системно-аналитические технологии в разработке управленческих решений.
21. Коллективные формы разработки управленческих решений.
22. Специфика осуществления ситуационного анализа при разработке решений в области управления персоналом.
23. Специфика «мозгового штурма» при разработке решений в области управления персоналом.
24. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях управления.
25. Специфика разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
26. Способы преодоления неопределенности при разработке управленческих решений.
27. Управленческий риск и пути его преодоления.
28. Основные принципы «риск-менеджмента».
29. Функции аналитических служб организации по обеспечению разработки управленческих решений.
30. Оценка эффективности реализации управленческих решений.
31. Корпоративная культура персонала организации как объект управления.
32. Общественное мнение персонала и принятие управленческих решений в организации.
33. Специфика разработки решений в области управления персоналом организации
34. Стратегия управления персоналом организации.
35. Организационно-штатная структура организации: методика разработки.
36. Методика разработки и реализации должностных инструкций в организации.
37. Методика разработки локальных нормативных актов организации в области управления персоналом.



**АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина (модуль) реализуется на факультете востоковедения и социально-коммуникативных наук кафедрой общественных связей, туризма и гостеприимства.

Цель дисциплины – понимание теоретических и методических подходов принятия управленческих решений, закономерностях функционирования и развития массовых социальных явлений и процессов.

Задачи дисциплины:

- подготовить профессионалов, умеющих разрабатывать и реализовывать решения на основе современных методов управления и принятия решений;
- учить практическим аспектам процесса разработки, принятия и реализации решений;
- развить у обучающихся способности к профессиональной деятельности: организационно-управленческой в сфере туризма.

Дисциплина (модуль) направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-1.2 - Оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта

ПК-2.1 - Применяет методы маркетинга существующих предложений

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

Знать: показатели и порядок оценки экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений

Уметь: выполнять оценку экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений

Владеть: навыками оценки экономической эффективности деятельности туристского предприятия и его подразделений

По дисциплине (модулю) предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачёта.

Общая трудоемкость освоения дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.