

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУВОРК «КУКИИТ»)
ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кафедра туризма

УТВЕРЖДЕНО

на заседании учебно-
методического совета
от «28» августа 2018 г.,
протокол № 1

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
Б1.В.ДВ.05.01. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ТУРИЗМЕ

по направлению подготовки
43.04.02 Туризм

Название магистерской программы –
Технология организации международного и внутреннего туризма

Квалификация выпускника
«Магистр»

Нормативный срок освоения
основной профессиональной образовательной программы 2 года/2 года 6 месяцев

Форма обучения
(очная, заочная)

Симферополь, 2018

1. Методические рекомендации

Рабочей программой дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений в туризме» по направлению подготовки 43.04.02 Туризм предусмотрено: 6 практических занятий (9 часов) для очной формы обучения и 2 практических занятия (3 часа) - для заочной.

Целью проведения практических занятий является углубление и закрепление знаний, полученных студентами на лекциях и в ходе самостоятельной работы, а также обсуждение наиболее сложных вопросов курса.

Структура практического занятия: тема занятия с указанием его номера, в соответствии с рабочей программой и количества часов на его проведение; цель занятия; вопросы для обсуждения; практические задания; рекомендуемая литература.

Практические занятия могут проходить в различных формах и включать специально подготовленные студентами доклады с их последующим обсуждением, деловые игры, дискуссии, выполнение тестов и т.д. Степень и результаты участия каждого студента в практических занятиях учитываются преподавателем при сдаче экзамена.

Начинать подготовку следует со знакомства с планом очередного практического занятия и соответствующего раздела программы учебного курса. Затем необходимо к каждому вопросу плана подобрать рекомендованные первоисточники, записи лекций, соответствующий раздел учебного пособия и другую литературу. Результаты изучения целесообразно оформить в виде развернутого плана или тезисов ответа на каждый вопрос, что позволит лучше понять логику выносимой на практическом занятию проблемы, обеспечит глубокое усвоение ее основных положений, даст возможность четко и ясно изложить свои мысли при выступлении.

Нередко к очередному практическому занятию студентам поручается подготовить доклад или реферат. Под докладом понимается устное сообщение по тому или иному вопросу изучаемой темы. Доклад строится как рассуждение о проблеме, студент сообщает, как он понимает проблему, высказывает важнейшие положения, аргументирует их, делает выводы. Доклад является результатом изучения проблемы. Он не обязательно пишется целиком. Автор может выступать без предварительно составленного текста, имея перед собой либо его план, либо тезисы.

В отличие от доклада, реферат — это письменная работа, посвященная анализу той или иной проблемы на основе изложения содержания научной работы, статьи или ряда научных источников. Чтобы подготовить реферат, надо изучить научные источники, понять, что вносит автор или каждый из авторов в решение проблемы, и выражать свое отношение к этим источникам. Подготовка реферата дает возможность глубже понять проблему овладеть элементами научного исследования, приобрести навыки научного изложения мыслей. К этому виду деятельности студенту следует относиться с большой ответственностью и заинтересованностью.

Не менее важный момент практического занятия - качество выступлений студентов. Целесообразно в ходе практического занятия делать в своем конспекте необходимые дополнительные записи, особенно, когда руководитель практического занятия или его участники приводят интересный теоретический и фактический материал.

Тщательная подготовка к практическим занятиям и активное участие в них позволит студентам углублять и закреплять знания, приобретать и развивать необходимые им профессиональные навыки и умения.

2. Планы проведения практических занятий (для очной формы обучения)

Практическое занятие 1

Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация управленческих решений.
2. Подходы к принятию управленческих решений.
3. Условия эффективности принятия решений.
4. Процесс разработки управленческих решений. Объекты и субъекты решения.

Практические задания:

Задание 1.

КИОСК

Предприниматель, посетив крупный выставочный комплекс, увидел свой шанс в организации розничной торговли. Он решил арендовать киоск. Администрация комплекса предоставила ему в пользование киоск за 3 000 руб. в день.

На основании своих предварительных наблюдений предприниматель решил, что он будет продавать кофе в бумажных стаканчиках и пиво в бутылках.

Ориентируясь на цены конкурентов, предприниматель установил, что стаканчик кофе будет продаваться за 15 руб., а бутылка пива за 21 руб.

Для приготовления кофе ему потребовалось оборудование в виде бойлера, а также закупка мерной ложки, пластмассовых стаканчиков и ложечек для размешивания, сахара, молока. Процесс приготовления кофе требует также затрат электроэнергии и времени продавца. Подавляющая часть этих затрат прямо зависит от объёма, продаваемого кофе, поэтому они были просто присоединены к стоимости растворимого кофе. Соответствующие расчёты (в соответствии с выбранной рецептурой) показали, что затраты на стаканчик кофе для предпринимателя – 9 руб.

Пиво закупалось по 13 руб. за бутылку. С продажей пива дело обстояло проще, так как здесь никакого производственного процесса не требовалось. Однако ящики с пивом занимали в киоске в 9 раз больше места, чем бойлер, кофе и необходимые для его продажи материалы, и предметы вместе взятые.

В первый день торговли было продано по 1000 единиц товара того и другого вида, причём выяснилось, что главным мотивом покупателей было утоление жажды, то есть при отсутствии кофе покупатели были готовы купить пиво и наоборот.

Задание:

Определите ограничения и критерии, которые необходимо использовать в данной модели.

Выберите оптимальный ассортимент с точки зрения выгоды предпринимателя.

Как следовало бы определить какой ассортимент выгоднее, если бы у киоска стояла очередь?

При каких условиях имеет смысл заплатить 1 500 руб. в день студенту, согласившемуся рекламировать пиво рядом с киоском, надев себе на грудь и спину по плакату?

Задание 2. Вы пригласили на беседу своего подчиненного, который часто опаздывает на работу. Вы задержались дома, и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет вас. Ваши действия?

Контрольные вопросы:

1. Каковы предпосылки рационально-всеобъемлющего подхода?

2. Сколько идеальных типов поведения выделил М. Вебер, и каковы их особенности?
3. Какие выделяют стадии и этапы процесса рационального принятия решения?
4. Одинакова ли роль в процессе принятия решений критериев и ограничений?
5. Каково значение прогнозирования при принятии управленческих решений?
6. Как в процессе разработки и принятия управленческих решений учитываются изменения внешней среды и их влияние на последствия принятых решений?
7. Какую роль играет менеджер при организации исполнения решения?
8. В чём заключается концепция ограниченной рациональности?
9. Какие преимущества имеет использование метода ограниченных последовательных сравнений?
10. Какие характерные приёмы используются в методе последовательных ограниченных сравнений?
11. В каких ситуациях модель «мусорной корзины» достаточно хорошо описывает процесс принятия решений?

Практическое занятие 2

Тема 2. Модели и методология процесса принятия управленческих решений (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Модели принятия решений.
2. Методы подготовки управленческих решений.
3. Экономико-математические методы.
4. Активизирующие методы.
5. Экспертные методы.
6. Эвристические методы.
7. Метод сценариев.
8. Метод «дерево решений».

Практические задания:

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: 2000 г. — 8,5 млн пассажиров, 2001 г. — 9,5 млн и 2002 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 2000 г. услугами «А» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2000 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 сжато 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 взлетной 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.

Практическое занятие 3

Тема 3. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
2. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений.
3. Роль новых информационных технологий в разработке и принятии управленческих решений.
4. Система «человек – машина».

Практические задания:

Задание 1. Футбольный матч.

Футбольный клуб «Юпитер» должен провести матч на кубок Лиги с командой «Плутон». Расходы на подготовку матча складываются из аренды стадиона – 30 тыс. у.е., проведения рекламной кампании – 3 тыс. у.е., затрат на продажу билетов – 0,5 тыс. у.е. Если матч не проводится, то «Юпитер» должен заплатить штраф в размере 15 тыс. у.е. Доходы от матча зависят от количества проданных билетов. В среднем клуб получает 3 тыс. у.е. прибыли.

В ясную погоду (вариант А) можно ожидать аншлаг, и выручка от продажи билетов достигнет 60 тыс. у.е., если будет облачно и ветрено (вариант Б), то выручка составит 50 тыс. у.е. В случае моросящего дождя (вариант В) доход от продажи билетов будет 20 тыс. у.е., а при ливне (вариант Г) – 0 у.е. у.е.

Вероятность ливня в день проведения матча согласно долгосрочному прогнозу метеорологов - 0,008; моросящего дождя – 0,242; облачной погоды – 0,6; ясной погоды – 0,15.

Оправдываемость данного прогноза – 50: 50.

Если матч будет перенесён на другой день, то распределение вероятностей будет иным.

Руководители клуба могут принять следующие решения:

1. провести матч в установленный срок,
2. отменить матч вообще,
3. перенести матч на другой день.

Таблица 1

Выручка от проведения матча, тыс. у.е.

	А	Б	В	Г
1	60	50	20	0
2	0	0	0	0
3	50	35	20	0

Таблица 2

Затраты на проведение матча, тыс. у.е.

	А	Б	В	Г
1	33,5	33,5	33,5	33,5
2	15,0	15,0	15,0	15,0
3	48,5	48,5	48,5	48,5

Задание

1. Построить платежную матрицу для данной ситуации без учета вероятностей событий.
2. Определить наилучшую стратегию, используя построенную матрицу и максиминный критерий.
3. Обосновать выбор критерия для принятия решения в описанной ситуации.
4. Провести расчеты для определения наилучшей стратегии, используя выбранный критерий.

Задание 2. Компания «Савва».

История группы компаний «Савва» начинается в начале 90-х годов. Каждый проект требовал недюжинных организаторских способностей, умения справиться с очень большой неопределённостью, налаживания неформальных отношений.

Значительная часть капитала была задействована в теневом обороте. К 1992 г. сложился круг акционеров (7 человек), которые заключили соглашение о неизблемости права собственности. Под каждый новый проект или конкретного человека создавалось новое предприятие. Их максимальное количество равнялось 20.

В 1993 году осталось 10 предприятий. Структура оборота группы представлена в таблице.

Руководство группой осуществлялось головной компаний (ЗАО), остальные были её 100% «дочками». К этому моменту активно продолжали заниматься делами фирмы только её президент Никита Колесников и ещё 3 акционера, двое из которых возглавляли дочерние структуры. Остальные акционеры отошли от дел. Президент компании почувствовал острый недостаток интеллектуальных ресурсов,

необходимых для управления. Совет директоров перестал быть эффективным органом, а усилий двух топ-менеджеров в центральном аппарате стало недостаточно.

Таблица 1

Структура оборота группы компаний «Савва» в 1993 году

№	Наименование фирмы	Доля в обороте, %
1.	САВВА Карлэнд	26,4
2.	САВВА Трейд Со	25,5
3.	САВВА Реал Эстейт	13,2
4.	АО «Стэнс»	11,9
5.	Купава	8,4
6.	САВВА Кэмикл	5,9
7.	САВВА Фудлайн	4,1
8.	АО «Русский фарфор»	2,1
9.	САВВА магнум системс	1,3
10.	Ювента	1,2

Задание

Примите и обоснуйте решение: как привлечь руководителей дочерних компаний к работе в Совете директоров, не нарушая интересов акционеров?

Контрольные вопросы:

1. Какие шаги включает в себя общий алгоритм построения модели для принятия управленческого решения?
2. В каких целях используются нормативные модели?
3. Что такое «диаграмма Исикавы»?
4. В каких областях менеджмента используются модели исследования операций?
5. В чём различие ситуаций определённости, риска и неопределённости?
6. На основании какого критерия различают допустимый, критический и катастрофический риски?
7. Какие типы руководителей выделяются в соответствии с их склонностью к риску?
8. Какие методы учёта неопределённости может использовать менеджер при принятии решения о реализации инвестиционного проекта?
9. Что может предпринять руководство предприятия для управления рисками?

Практическое занятие 4

Тема 4. Человеческий фактор при разработке и принятии управленческого решения в туризме (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений.
4. Авторитет личности при разработке и принятии управленческих решений.
5. Влияние темперамента человека на разработку и принятие управленческих решений.
6. Сущность и виды ответственности руководителя (социальная, экологическая).

Практические задания:

Задание 1. В возглавляемый Вами отдел пришел работать новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Среди подчиненных распространилась шутка насчет длины ваших брюк и покроя пиджака. Сравнив себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид проигрывает. Как повлияет это на деловые отношения с новым работником?

Задание 2. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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 выпускаемой продукции, 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 к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные принципы организации разработки управленческих решений.
2. Назовите основные методы подготовки управленческих решений.
3. В чем состоят роль и функции руководителя в процедуре разработки решений?
4. Единоличные, групповые (коллегиальные), коллективные решения. Их достоинства и недостатки.
5. Каковы особенности экспертных оценок как метода разработки решений в организации?
6. Назовите методы организации и проведения экспертиз.
7. Как цель деятельности организации влияет на принятие управленческих решений?
8. Какие приемы используются для выбора вариантов решений?
9. В чем состоят особенности применения оценочных баллов как метода сравнения альтернатив?
10. В чем особенности группового выбора альтернатив при разработке управленческих решений?

Практическое занятие 5

Тема 5. Неопределенность и риск при разработке и принятии управленческих решений (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при разработке и принятии управленческих решений.
2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
3. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
4. Страхование управленческих рисков.

Практические задания:

Задание 1.

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Задание. Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель. Полученные результаты обсуждаются на занятии.

Задание 2.

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Контрольные вопросы:

1. Какие функции выполняет менеджер по мнению Г. Минцберга?
2. Каковы характерные черты принятия управленческих решений в коммерческих организациях?
3. Что определяет доминирование в организации единоличного либо коллегиального способа принятия управленческих решений?
4. Кто играет ключевую роль при принятии коллективных решений, и каково значение других членов управленческой команды?
5. Как определяются сроки принятия решений в модели Э. Гроува?
6. Каковы особенности процедуры принятия решения «ринги-сэй»?
7. Что такое «ринги-шо»?
8. В чём состоит различие ресурсного и функционального подходов к оценке эффективности управления предприятием?
9. С какими проблемами приходится сталкиваться при оценке эффективности управленческих решений?
10. В чём цель процедуры контроля управленческих решений?
11. Какие существуют виды контроля управленческих решений?
12. Каковы основные принципы организации контроля?
13. Что понимают под ответственностью менеджера за принятое управленческое решение?

Практическое занятие 6

Тема 6. Внешняя среда туризма и ее влияние на реализацию альтернатив (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив в туристской деятельности
2. Выявление управляемых факторов внешней среды

3. Проблемы адаптации к внешней среде туристской организации как субъекта хозяйствования

Практические задания:

Задание 1. Ситуация 1. Вам нужно принять решение: целесообразно ли открывать в городе новую гостиницу. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из данных ситуации 1, и собранной информации осуществить подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации данного решения.

Оформите решение по форме таблицы:

Содержание этапов процесса принятия решения

Характер проблемы	Альтернативы	Ограничения	Критерий	Выбор
Выводы:				

Задание 2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Постановка задачи: сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Контрольные вопросы:

1. Какие функции выполняет менеджер по мнению Г. Минцберга?
2. Каковы характерные черты принятия управленческих решений в коммерческих организациях?
3. Что определяет доминирование в организации единоличного либо коллегиального способа принятия управленческих решений?
4. Кто играет ключевую роль при принятии коллективных решений, и каково значение других членов управленческой команды?
5. Как определяются сроки принятия решений в модели Э. Гроува?
6. Каковы особенности процедуры принятия решения «ринги-сэй»?
7. Что такое «ринги-шо»?
8. В чём состоит различие ресурсного и функционального подходов к оценке эффективности управления предприятием?
9. С какими проблемами приходится сталкиваться при оценке эффективности управленческих решений?
10. В чём цель процедуры контроля управленческих решений?
11. Какие существуют виды контроля управленческих решений?
12. Каковы основные принципы организации контроля?
13. Что понимают под ответственностью менеджера за принятое управленческое решение?

3. Планы проведения практических занятий (для заочной формы обучения)

Практическое занятие 1

Тема 2. Модели и методология процесса принятия управленческих решений (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Модели принятия решений.
2. Методы подготовки управленческих решений.
3. Экономико-математические методы.
4. Активизирующие методы.
5. Экспертные методы.
6. Эвристические методы.
7. Метод сценариев.
8. Метод «дерево решений».

Практические задания:

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: 2000 г. — 8,5 млн пассажиров, 2001 г. — 9,5 млн и 2002 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 2000 г. услугами «А» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2000 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 сжато 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 взлетной 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.
 7. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
 2. Время выступления каждого участника — 1—2 мин.
 3. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
 4. Количество идей важнее их качества.
 9. 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
 10. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
 11. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
 12. 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.

Практическое занятие 2

Тема 3. Информационное обеспечение принятия управленческих решений в туризме (1,5 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
2. Роль информации в разработке и принятии управленческих решений.
3. Роль новых информационных технологий в разработке и принятии управленческих решений.
4. Система «человек – машина».

Практические задания:

Задание 1. Футбольный матч.

Футбольный клуб «Юпитер» должен провести матч на кубок Лиги с командой «Плутон». Расходы на подготовку матча складываются из аренды стадиона – 30 тыс. у.е., проведения рекламной кампании – 3 тыс. у.е., затрат на продажу билетов – 0,5 тыс. у.е. Если матч не проводится, то «Юпитер» должен заплатить штраф в размере 15 тыс. у.е. Доходы от матча зависят от количества проданных билетов. В среднем клуб получает 3 тыс. у.е. прибыли.

В ясную погоду (вариант **А**) можно ожидать аншлаг, и выручка от продажи билетов достигнет 60 тыс. у.е., если будет облачно и ветрено (вариант **Б**), то выручка составит 50 тыс. у.е. В случае моросящего дождя (вариант **В**) доход от продажи билетов будет 20 тыс. у.е., а при ливне (вариант **Г**) – 0 у.е. у.е.

Вероятность ливня в день проведения матча согласно долгосрочному прогнозу метеорологов - 0,008; моросящего дождя – 0,242; облачной погоды – 0,6; ясной погоды – 0,15.

Оправдываемость данного прогноза – 50: 50.

Если матч будет перенесён на другой день, то распределение вероятностей будет иным.

Руководители клуба могут принять следующие решения:

1. провести матч в установленный срок,
2. отменить матч вообще,
3. перенести матч на другой день.

Таблица 1

Выручка от проведения матча, тыс. у.е.

	А	Б	В	Г
1	60	50	20	0
2	0	0	0	0
3	50	35	20	0

Таблица 2

Затраты на проведение матча, тыс. у.е.

	А	Б	В	Г
1	33,5	33,5	33,5	33,5
2	15,0	15,0	15,0	15,0
3	48,5	48,5	48,5	48,5

Задание

1. Построить платежную матрицу для данной ситуации без учета вероятностей событий.
2. Определить наилучшую стратегию, используя построенную матрицу и максиминный критерий.
3. Обосновать выбор критерия для принятия решения в описанной ситуации.
4. Провести расчеты для определения наилучшей стратегии, используя выбранный критерий.

Задание 2. Компания «Савва».

История группы компаний «Савва» начинается в начале 90-х годов. Каждый проект требовал недюжинных организаторских способностей, умения справиться с очень большой неопределённостью, налаживания неформальных отношений.

Значительная часть капитала была задействована в теневом обороте. К 1992 г. сложился круг акционеров (7 человек), которые заключили соглашение о незыблемости права собственности. Под каждый новый проект или конкретного человека создавалось новое предприятие. Их максимальное количество равнялось 20.

В 1993 году осталось 10 предприятий. Структура оборота группы представлена в таблице.

Руководство группой осуществлялось головной компаний (ЗАО), остальные были её 100% «дочками». К этому моменту активно продолжали заниматься делами фирмы только её президент Никита Колесников и ещё 3 акционера, двое из которых возглавляли дочерние структуры. Остальные акционеры отошли от дел. Президент компании почувствовал острый недостаток интеллектуальных ресурсов, необходимых для управления. Совет директоров перестал быть эффективным органом, а усилий двух топ-менеджеров в центральном аппарате стало недостаточно.

Таблица 1

Структура оборота группы компаний «Савва» в 1993 году

№	Наименование фирмы	Доля в обороте, %
1.	САВВА Карлэнд	26,4
2.	САВВА Трейд Со	25,5
3.	САВВА Реал Эстейт	13,2
4.	АО «Стэнс»	11,9
5.	Купава	8,4
6.	САВВА Кэмикл	5,9
7.	САВВА Фудлайн	4,1
8.	АО «Русский фарфор»	2,1
9.	САВВА магнум системс	1,3
10.	Ювента	1,2

Задание

Примите и обоснуйте решение: как привлечь руководителей дочерних компаний к работе в Совете директоров, не нарушая интересов акционеров?

Контрольные вопросы:

1. Какие шаги включает в себя общий алгоритм построения модели для принятия управленческого решения?
2. В каких целях используются нормативные модели?
3. Что такое «диаграмма Исикавы»?
4. В каких областях менеджмента используются модели исследования операций?
5. В чём различие ситуаций определённости, риска и неопределённости?
6. На основании какого критерия различают допустимый, критический и катастрофический риски?
7. Какие типы руководителей выделяются в соответствии с их склонностью к риску?
8. Какие методы учёта неопределённости может использовать менеджер при принятии решения о реализации инвестиционного проекта?
9. Что может предпринять руководство предприятия для управления рисками?

4. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Лучко О.Н. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики: учебное пособие / О.Н. Лучко, В.А. Маренко, Р.Р. Гирфанов, С.В. Мальцев. - Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012. – 110 с.
2. Пиявский С.А. Принятие решений: учебник / С.А. Пиявский. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 180 с.
3. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений: учебное пособие / В.П. Савчук. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 175 с.
4. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / А.И. Соловьев. - М.: Аспект Пресс, 2014. – 494 с.
5. Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учебное пособие / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М.: Дело, 2015. – 238 с.
6. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с.
7. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувинова. - М.: Дашков и К, 2012. – 324 с.
8. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. - 438 с.
9. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях: учебное пособие / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. - 416 с.

Дополнительная литература

1. Асаул А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве: монография / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов. - СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014. – 304 с.
2. Борисенко В.П. Методы разработки управленческих решений. Речевые коммуникации в управлении. Деловые коммуникации. Выпуск 8: терминологический словарь / В.П. Борисенко, В.И. Колношенко, О.В. Колношенко, М.Я. Курганская, А.М. Петрова. - М.: Московский гуманитарный университет, 2014. – 158 с.
3. Ильин А.В. Принятие решений о распределении бюджетных средств: монография / А.В. Ильин. - М.: Статут, 2015. – 104 с.
4. Смержевский И.А. Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектом менеджменте: монография / И.А. Смержевский. - М.: Российский университет дружбы народов, 2012. – 112 с.
5. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере: хрестоматия / С.В. Федосеев, Г.А. Беркетов. - М.: Евразийский открытый институт, 2012. – 186 с.

Перечень периодических изданий

1. Крымская газета
2. Крымские известия

Интернет-ресурсы

1. Портал «Гуманитарное образование». – (<http://www.humanities.edu.ru/>).
2. Федеральный портал «Российское образование» - (<http://www.edu.ru/>).
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - (<http://school-collection.edu.ru/>).
4. Сайт журнала «Наука и жизнь» - (<http://www.nkj.ru/>).
5. Федеральное агентство по туризму Российской Федерации – (www.russiatourism.ru).

5. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения лекционных и практических занятий с необходимыми техническими средствами (видеопроектор, ноутбук, переносной экран, учебники, учебно-методические пособия), и другие средства, используемые в современном обучении.

6. Материально-техническая база (в т.ч. программного обеспечения), рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе

реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

**Методические рекомендации по проведению практических занятий составил
д.э.н., доцент Э.Э. Ибрагимов**