

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Усынин Максим Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.07.2025 10:19:53
Уникальный программный ключ:
f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»
(ЧОУВО МИДиС)**

Кафедра экономики и управления

**КОМПЛЕКТ
ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ СФОРМИРОВАННОСТИ
КОМПЕТЕНЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.01 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки: 43.03.03 Гостиничное дело
Направленность (профиль) Управление в гостиничном бизнесе
Квалификация выпускника: бакалавр

Процесс изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» направлен на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенций выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Знает методики сбора, обработки и обобщения информации, методики системного подхода для решения поставленных задач
	УК-1.2. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности
	УК-1.3. Владеет методами научного сбора, обработки и обобщения информации, практической работы с информационными источниками; методами системного подхода для решения поставленных задач
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения
	УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ.
	УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах, навыками работы с нормативно-правовой документацией
ПК-1. Способность проводить анализ, обоснование и выбор решения по созданию продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания	ПК-1.1. Осуществляет бизнес-анализ при создании продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания
	ПК-1.2. Осуществляет обоснование и выбор возможных организационно-управленческих решений по созданию продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания
	ПК-1.3. Применяет обосновано законодательство РФ в области профессиональной деятельности при разработке продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания
ПК-3. Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства	ПК-3.1. Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и организует их выполнение
	ПК-3.2. Организует оценку и обеспечивает текущее и перспективное планирование потребностей департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства в материальных ресурсах и персонале
	ПК-3.3. Осуществляет формирование и

	функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности подразделений организации сферы гостеприимства
--	---

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-1.1. Знает методики сбора, обработки и обобщения информации, методики системного подхода для решения поставленных задач

1. Какой из методов целесообразно использовать для анализа факторов внутренней и внешней среды для разработки решений?

А) Анкетирование клиентов

Б) SWOT-анализ

В) Диаграмма Исикавы

Г) Метод экспертных оценок

2. Что является ключевым принципом системного подхода при принятии управленческих решений?

А) Рассмотрение объекта управления как совокупности взаимосвязанных элементов

Б) Ориентация только на финансовые показатели

В) Принятие решений на основе интуиции руководителя

Г) Игнорирование внешней среды

3. Установите соответствие между методом сбора информации и его характеристикой.
Метод сбора информации

1. Наблюдение

2. Интервью

3. Анкетирование

Характеристика

А) Позволяет получить глубинные мнения и мотивы поведения

Б) Основан на фиксации реального поведения без вмешательства

В) Предполагает стандартизированный опрос большой группы респондентов

Ответ:

1 — Б)

2 — А)

3 — В)

4. Ситуация. В университете наблюдается снижение успеваемости студентов на первом курсе. Руководство решило выяснить причины и разработать управленческое решение.

Задание. Предложите последовательность действий по сбору, обработке и обобщению информации с использованием системного подхода. Укажите, какие методы сбора данных целесообразно применить и как их результаты могут быть использованы для принятия решения.

Примерный ответ.

Определение проблемы. Рассматриваем успеваемость как результат взаимодействия студентов, преподавателей, учебного процесса, условий обучения и личных факторов.

Сбор информации. Анкетирование студентов (мотивация, трудности, нагрузка). Интервью с преподавателями (уровень подготовки, дисциплина). Анализ статистики (рейтинги, посещаемость, баллы).

Обработка данных. Кодирование анкет, выявление повторяющихся проблем, группировка по категориям (учебные, организационные, личные).

Обобщение. Формулировка ключевых причин (например, недостаточная адаптация, перегрузка, слабая школьная база).

Принятие решения. внедрение программы адаптации, консультаций, корректировка учебного плана и т.д.

УК-1.2. Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности

6. Какой из перечисленных подходов позволяет выявить противоречия и несоответствия в информации, полученной из различных источников?

- А) Систематизация данных
- Б) Классификация
- В) Критический анализ**
- Г) Агрегация данных

7. Что является основной целью синтеза информации при принятии управленческого решения?

- А) Объединение результатов исследования для формирования решения**
- Б) Увеличение объёма исходных данных
- В) Упрощение отчётности
- Г) Исключение субъективных мнений экспертов

8. Процесс упорядочения разнородных данных по определённым признакам (например, по источникам, темам, временным периодам) называется _____.

Ответ: систематизация

9. Установите соответствие между этапом работы с информацией и его содержанием:

Этап работы с информацией

Содержание

- 1. Анализ
- 2. Синтез
- 3. Оценка эффективности
- А) Разделение информации на составные части для выявления ключевых факторов
- Б) Объединение частных выводов в общую картину для выработки решения
- В) Проверка, насколько выбранные методы анализа помогли решить проблему

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

10. Ситуация. Руководитель отдела маркетинга получил от трёх разных источников данные о падении лояльности клиентов:

- От службы поддержки — рост числа жалоб;
- От аналитического агентства — снижение NPS (индекса лояльности);

- От социальных сетей — негативные комментарии о качестве обслуживания.
- Однако внутренние отчёты отдела продаж показывают рост выручки.

Задание. Каким образом руководитель может проанализировать и синтезировать эту разнородную информацию? Как оценить, насколько эффективны были предыдущие процедуры анализа и принятия решений в этой сфере? Предложите конкретные шаги.

Примерный ответ:

Критический анализ источников: проверить достоверность, полноту и релевантность каждой группы данных (жалобы — качественные, NPS — количественный индикатор, соцсети — эмоциональный фон).

Систематизация: сгруппировать данные по типу (количественные/качественные), источнику и временному периоду.

Синтез: сопоставить рост выручки с падением лояльности — возможно, выручка растёт за счёт новых клиентов или цен, но удержание старых падает.

Оценка эффективности прежних решений: проанализировать, какие меры принимались ранее для повышения лояльности, и почему они не дали результата (например, не учитывали обратную связь от клиентов).

Вывод: несмотря на рост выручки, долгосрочные риски высоки — требуется корректировка стратегии обслуживания и внедрение системы постоянного мониторинга лояльности.

УК-1.3. Владеет методами научного сбора, обработки и обобщения информации, практической работы с информационными источниками; методами системного подхода для решения поставленных задач

11. Какой из перечисленных методов относится к научным методам сбора первичной информации?

- А) Анализ годовых отчётов компании
- Б) Изучение статей в профессиональных журналах
- В) Проведение опроса**
- Г) Просмотр новостных публикаций в СМИ

12. Что является отличительной чертой системного подхода при решении управленческой задачи?

- А) Учёт взаимосвязей между элементами системы и её окружением**
- Б) Фокус только на одном подразделении организации
- В) Рассмотрение проблемы в отрыве от внешней среды
- Г) Использование исключительно интуитивных решений

13. Процесс выявления общих закономерностей на основе анализа множества частных фактов и данных называется _____.

Ответ: обобщение

14. Установите соответствие между типом информационного источника и его характеристикой:

Тип источника

- 1. Третичный источник
- 2. Первичный источник
- 3. Вторичный источник

Характеристика

А) Обобщает информацию из вторичных источников (например, справочники, энциклопедии)

Б) Содержит данные, собранные напрямую исследователем (например, анкеты, интервью)

В) Представляет собой обработку и интерпретацию первичных данных (например, аналитические обзоры)

Правильное соответствие:

1 — А)

2 — Б)

3 — В)

15. Ситуация. Администрация городской поликлиники получила резкий рост обращений граждан с жалобами на длительное ожидание приёма у врача. При этом статистика показывает, что количество врачей и посещений за последний год не изменилось. Руководство решило провести объективный анализ ситуации, опираясь на научные методы работы с информацией и системный подход.

Задание. Определите, какие первичные и вторичные источники информации следует использовать, какие методы сбора данных применить, и как системный подход поможет выявить истинные причины проблемы. Обоснуйте свой ответ.

Примерный ответ:

Вторичные источники: журналы записи на приём; отчёты по загрузке врачей; данные электронной регистратуры (время ожидания, время приёма); архив жалоб пациентов.

Первичные источники: анкетирование пациентов (в зале ожидания или онлайн) — о реальном времени ожидания, качестве информирования; интервью с регистраторами и медперсоналом — о сбоях в расписании, технических проблемах, «неявках» пациентов; хронометраж рабочего дня врача (наблюдение).

Методы сбора: анкетирование; интервью; документальный анализ; наблюдение.

Системный подход: рассматривает поликлинику как систему, включающую взаимосвязанные элементы — регистратуру, врачей, пациентов, ИТ-системы, нормативы приёма. Это позволяет понять, например, что проблема не в нехватке врачей, а в неэффективной системе записи (например, отсутствие онлайн-записи в вечернее время, массовые «неявки», из-за которых время простоя не перераспределяется).

На основе обобщения данных можно предложить решение: внедрение гибкой системы записи, SMS-напоминаний, перераспределение потоков пациентов или обучение регистраторов.

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения

16. Какой из перечисленных нормативно-правовых актов регулирует порядок принятия управленческих решений в гражданском производстве?

А) Гражданский кодекс РФ

Б) Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

В) Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации»

Г) Уголовный кодекс РФ

17. Что из перечисленного относится к методологическим основам принятия управленческого решения?

- А) Наличие печати на приказе
- Б) Применение системного подхода и аналитических моделей**
- В) Соблюдение сроков подачи отчётности
- Г) Использование служебного автомобиля

18. Процесс выработки и выбора альтернативных вариантов действий руководителем на основе анализа ситуации, целей организации и правовых ограничений называется _____.

Ответ: принятие управленческого решения

19. Установите соответствие между источником права и его ролевой характеристикой в контексте управленческой деятельности и решений:

Источник права

1. Конституция РФ
2. Трудовой кодекс РФ
3. Федеральные законы об управлении

Характеристика

А) Определяет основные права и свободы граждан, пределы вмешательства государства

Б) Регулирует трудовые отношения между работодателем и работниками, включая порядок издания локальных нормативных актов

В) Устанавливают правовые рамки функционирования органов исполнительной власти, муниципального управления и госслужбы

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

20. Ситуация: Директор муниципального учреждения культуры (Дома культуры) издал приказ об обязательном участии всех сотрудников в субботнике по благоустройству парка, включая тех, кто работает в бухгалтерии и административном отделе. При этом участие не оплачивается, а отказ грозит «служебным разъяснением». Некоторые сотрудники посчитали это нарушением трудового законодательства.

Задание. Проанализируйте ситуацию с точки зрения действующих правовых норм и методологических принципов принятия управленческих решений. Имел ли право директор издать такой приказ? Какие нормативно-правовые акты он должен был учитывать? Обоснуйте свой ответ.

Примерный ответ. Приказ противоречит Трудовому кодексу РФ и может быть обжалован сотрудниками в трудовой инспекции или суде. Эффективное управленческое решение в данной ситуации — организация добровольного участия с мотивацией (например, благодарственными письмами, небольшими поощрениями), а не принуждением.

УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ.

21. Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективно помогает сравнивать альтернативные управленческие решения по нескольким критериям (например, затраты, сроки, риски)?

- А) Мозговой штурм
- Б) SWOT-анализ
- В) Диаграмма Ганта
- Г) Матрица принятия решений (метод взвешенных оценок)**

22. Что является ключевым элементом при разработке плана реализации управленческого решения?

- А) Наличие логотипа организации на документе
- Б) Чёткое определение целевых этапов, сроков и ответственных лиц**
- В) Использование сложной терминологии
- Г) Утверждение решения только высшим руководством без участия исполнителей

23. Процесс деления общей цели на последовательные, измеримые и достижимые шаги называется _____.

Ответ: декомпозицией цели

24. Установите соответствие между этапом планирования реализации решения и его содержанием:

Этап планирования

1. Определение целевых ориентиров
2. Разработка основных направлений работ
3. Распределение ресурсов и ответственности

Содержание

- А) Назначение ответственных за выполнение задач и распределение ресурсов
- Б) Формулировка конкретных, измеримых и ограниченных по времени задач
- В) Выделение ключевых блоков деятельности (например, коммуникации, обучение, техническая реализация)

Правильное соответствие:

- 1 — Б)
- 2 — В)
- 3 — А)

25. Ситуация. Директор школы поставил задачу — повысить успеваемость учащихся 9-х классов по математике на 15% к концу учебного года. Для этого он рассматривает три возможных решения:

1. Ввести дополнительные занятия два раза в неделю за счёт школьного бюджета;
2. Организовать онлайн-курс с привлечением внешнего преподавателя (платно для родителей);
3. Провести внутреннюю переподготовку учителей математики с приглашением методиста.

Задание. Проанализируйте каждую альтернативу по критериям: доступность, ожидаемая эффективность, социальная справедливость. На основе анализа выберите наиболее сбалансированный вариант (или комбинацию) и разработайте краткий план реализации, указав целевые этапы и основные направления работ.

Примерный ответ.

Альтернатива	Доступность	Эффективность	Социальная справедливость
1. Допзанятия за счёт бюджета	Высокая (все учащиеся участвуют бесплатно)	Средняя–высокая (при регулярности)	Высокая

2. Онлайн-курс за счёт родителей	Низкая (не все семьи могут оплатить)	Зависит от качества курса	Низкая
3. Переподготовка учителей	Средняя (требует времени и ресурсов)	Высокая в долгосрочной перспективе	Высокая (улучшает качество обучения всех классов)

Рекомендация: комбинировать вариант 1 и 3 — запустить допзанятия уже сейчас для быстрого эффекта и одновременно начать подготовку учителей для устойчивого результата.

План реализации:

Этап 1 (1–2 недели): Провести диагностику пробелов в знаниях учащихся; согласовать расписание допзанятий.

Этап 2 (неделя 3): Назначить ответственных учителей; закупить дидактические материалы.

Этап 3 (месяц 2–3): Провести первый цикл занятий; организовать семинар с методистом для учителей.

Этап 4 (ежемесячно): Мониторинг прогресса через промежуточные тесты; корректировка содержания занятий.

Основные направления работ: учебно-методическая поддержка; организация расписания и логистика; обратная связь от учеников и родителей; повышение квалификации педагогов.

УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах, навыками работы с нормативно-правовой документацией

26. Какой из перечисленных критериев НЕ входит в методологию SMART при формулировке цели проекта?

- А) Конкретность (Specific)
- Б) Измеримость (Measurable)
- В) Секретность (Secret)**
- Г) Ограниченность по времени (Time-bound)

27. Какой из перечисленных документов необходимо разработать на начальном этапе проекта для обоснования его целесообразности и получения одобрения от заказчика или вышестоящего органа?

- А) Технико-экономическое обоснование**
- Б) Устав проекта (Project Charter)
- В) Личное дело сотрудника
- Г) Акт списания материальных запасов

28. Метод оценки стоимости проекта, основанный на анализе затрат на аналогичные ранее реализованные проекты, называется _____.

Ответ: метод аналогов

29. Установите соответствие между параметром проекта и методом его оценки:

Параметр проекта

- 1. Продолжительность работ
- 2. Потребность в персонале
- 3. Общая стоимость проекта

Метод оценки

- А) Экспертная оценка или метод СРМ
- Б) Анализ трудоёмкости по видам работ и квалификационным требованиям
- В) Параметрическая оценка или метод аналогов

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

30. Ситуация. Школьный клуб «Юный эколог» решил провести акцию «Чистый двор» — уборку территории вокруг школы с последующей посадкой цветов. Руководитель проекта (ученик 10 класса) должен подготовить план и убедиться, что всё организовано правильно.

Задание. Сформулируйте цель проекта по методике SMART (достаточно одного предложения). Назовите две задачи, которые нужно выполнить для достижения цели. Укажите один нормативно-правовой документ или правило, которое нужно учесть (например, школьное положение или Трудовой кодекс). Перечислите три вида ресурсов, которые понадобятся для акции (люди, предметы, материалы).

Примерный ответ:

Цель по SMART. «Провести уборку и озеленение территории вокруг школы силами 30 учащихся до 30 апреля 2026 года, высадив не менее 50 цветов и собрав весь мусор».

Задачи:

- 1. Организовать сбор участников и распределить обязанности;
- 2. Закупить рассаду цветов и инвентарь (грабли, лопаты, перчатки).

Правовое ограничение. Положение о внеурочной деятельности школы (или согласие администрации на проведение мероприятия). Требования охраны труда при работе несовершеннолетних (например, запрет на использование острых/тяжёлых инструментов без взрослых).

Ресурсы: участники (учащиеся и куратор — учитель); инвентарь (мешки для мусора, грабли, лопаты, перчатки); материалы (рассада цветов, плакаты для агитации).

ПК-1. Способность проводить анализ, обоснование и выбор решения по созданию продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания

ПК-1.1. Осуществляет бизнес-анализ при создании продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания

31. Какой из перечисленных методов чаще всего используется на этапе генерации идей новых продуктов или услуг в сфере гостеприимства и общественного питания?

- А) SWOT-анализ
- Б) Мозговой штурм**
- В) Диаграмма Ганта
- Г) Анализ затрат

32. Что является ключевым ориентиром при разработке нового продукта или услуги в сфере гостеприимства и общественного питания?

- А) Личные предпочтения руководителя
- Б) Потребности целевой аудитории или заказчика**
- В) Наличие офисного помещения
- Г) Количество сотрудников в отделе

33. Процесс выявления и формулирования потребностей клиентов, на основе которых создаются новые продукты или услуги в сфере гостеприимства и общественного питания, называется _____.

Ответ: анализ потребностей (или исследование потребностей)

34. Установите соответствие между этапом разработки нового решения и его содержанием:

Этап разработки решения

1. Генерация идей
2. Отбор и оценка идей
3. Прототипирование

Содержание

- А) Выдвижение множества вариантов без критики (например, мозговой штурм)
- Б) Анализ идей по критериям: реализуемость, спрос, ресурсы
- В) Создание упрощённой модели продукта или услуги для тестирования

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

35. Ситуация. Владелец небольшого кофейни хочет запустить новую услугу — «Десерт недели» с еженедельной сменой предложения. Для принятия решения он собрал данные: 70% гостей оставляют отзывы с просьбой добавить больше десертов; аналогичная услуга успешно работает у двух конкурентов рядом; кухня имеет свободные мощности по будням.

Задание. Сформулируйте цель запуска услуги по методике SMART. Назовите два риска, связанных с внедрением «Десерта недели». Предложите один способ оценки эффективности услуги через месяц после запуска.

Примерный ответ. Цель по SMART: «Запустить услугу “Десерт недели” в кофейне до 1 марта 2026 года и добиться, чтобы не менее 40% гостей заказывали его в течение первого месяца, повысив средний чек на 10%».

Риски: низкий спрос на конкретные виды десертов (например, слишком экзотические); увеличение отходов, если десерт не будет раскупаться.

Способ оценки эффективности: анализ данных из POS-системы: количество проданных порций, доля в общих продажах, динамика среднего чека; опрос гостей: «Понравился ли вам десерт недели? Хотели бы видеть его в меню постоянно?»

ПК-1.2. Осуществляет обоснование и выбор возможных организационно-управленческих решений по созданию продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания

36. Какой из перечисленных факторов НАИБОЛЕЕ важен при обосновании управленческого решения о запуске нового формата завтраков в отеле?

- А) Личное предпочтение директора по овсянке
- Б) Результаты опроса гостей и данные о конкурентах**
- В) Цвет скатерти в ресторане
- Г) Количество окон в кухне

37. Какой подход обеспечивает рациональный выбор между несколькими вариантами новых услуг в кафе (например, доставка, онлайн-бронирование столов, лояльность через приложение)?

А) Выбор той идеи, которая первая пришла в голову
голосование среди случайных прохожих у входа

В) Сравнение альтернатив по критериям: спрос, затраты, сроки, риски

Г) Откладывание решения до следующего сезона

38. Процесс выявления, сравнения и выбора наилучшего варианта действий на основе анализа данных, целей и ограничений называется _____.

Ответ: принятие управленческого решения

39. Установите соответствие между этапом принятия решения и его содержанием в контексте сферы гостеприимства:

Этап принятия решения

1. Диагностика проблемы или возможности

2. Генерация альтернатив

3. Обоснование и выбор решения

Содержание

А) Анализ отзывов гостей: «Хотим больше вегетарианских блюд»

Б) Разработка трёх вариантов: добавить раздел в меню, запустить отдельный сетевой бренд, предложить сезонное блюдо

В) Сравнение вариантов по себестоимости, времени внедрения и ожидаемому спросу — выбор сезонного блюда как пилотного проекта

Правильное соответствие:

1 — А)

2 — Б)

3 — В)

40. Ситуация. Владелец ресторана замечает, что по будням вечером загруженность зала не превышает 30%. Он рассматривает три возможных решения: ввести «бизнес-ланч» в вечернее время («ужин по цене ланча»); запустить акцию «Приведи друга — второй десерт в подарок»; организовать тематические вечера (винный дегустационный сет, джаз-вечер).

Задание. Назовите два критерия, по которым можно сравнить эти альтернативы. Какой вариант вы бы рекомендовали как пилотный и почему? Какой организационный ресурс (персонал, оборудование, партнёры) потребуется для реализации выбранного решения?

Примерный ответ. Критерии сравнения: ожидаемый рост посещаемости / выручки; затраты на запуск и операционная сложность.

Рекомендация. Вариант 3 — тематические вечера. Он не снижает доход (в отличие от скидок), создаёт уникальное предложение, повышает вовлечённость и может стать вирусным (гости делятся в соцсетях). При этом его можно протестировать раз в неделю с минимальными затратами.

Организационные ресурсы: партнёрство с виноделом или музыкантами; дополнительное обучение официантов (особенно по винной карте); постоянная декоративная трансформация зала (без капитальных вложений).

ПК-1.3. Применяет обосновано законодательство РФ в области профессиональной деятельности при разработке продуктов и услуг в сфере гостеприимства и общественного питания

41. Управленческие решения в области трудовых отношений регламентируются:

- А) Трудовой кодекс**
- Б) Уголовный кодекс
- В) Налоговый кодекс
- Г) Кодекс административных правонарушений

42. Какой из перечисленных документов регулирует порядок обработки и хранения персональных данных работников и клиентов в сфере гостеприимства и общественного питания?

- А) Федеральный закон № 44-ФЗ
- Б) Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных»**
- В) Федеральный закон № 79-ФЗ
- Г) Налоговый кодекс РФ

43. Процесс соотнесения содержания управленческого решения с нормами действующего законодательства называется _____.

Ответ: правовой экспертизой (или правовым анализом)

44. Установите соответствие между сферой деятельности и ключевым нормативно-правовым актом, регулирующим её:

Сфера деятельности

- 1. Государственная гражданская служба
- 2. Закупки для госнужд
- 3. Защита персональных данных

Нормативно-правовой акт

- А) Федеральный закон № 79-ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации»
- Б) Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
- В) Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных»

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

45. Ситуация. Руководитель отдела кадров отеля решил ввести обязательную ежемесячную проверку личных сообщений сотрудников в мессенджерах (через корпоративные устройства), чтобы «контролировать производительность». Часть сотрудников возразила, сославшись на право на неприкосновенность частной жизни.

Задание. Какой нормативно-правовой акт РФ регулирует право на неприкосновенность частной жизни? Можно ли считать решение руководителя законным? Обоснуйте кратко. Какое альтернативное управленческое решение, соответствующее законодательству, вы могли бы предложить?

Примерный ответ. Конституция РФ, статья 23; также — Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных».

Нет, решение незаконно: даже при использовании корпоративных устройств личная переписка охраняется законом, если она не связана с рабочими задачами. Без письменного согласия и чёткого регулирования в локальных актах такая проверка нарушает права граждан.

Альтернатива: использовать KPI по результатам работы, внедрить систему учёта рабочего времени в деловых приложениях (не мессенджерах), разработать и утвердить с согласия сотрудников Положение об использовании корпоративных средств связи.

ПК-3. Способен осуществлять управление ресурсами и персоналом департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства

ПК-3.1. Формирует цель и задачи деятельности подразделений организации сферы гостеприимства и организует их выполнение

46. Какой из перечисленных критериев не относится к методике SMART при формулировке цели для службы housekeeping в отеле?

- А) Конкретность (например, «увеличить скорость уборки»)
- Б) Измеримость (например, «сократить время уборки номера до 25 минут»)
- В) Секретность (цель должна быть скрыта от сотрудников)**
- Г) Ограниченность по времени (например, «к концу квартала»)

47. Что является ключевым условием успешной организации выполнения задач подразделением ресторана?

- А) Наличие красивой вывески
- Б) Чёткое распределение обязанностей, сроков и ресурсов между сотрудниками**
- В) Ежедневная смена меню без предупреждения
- Г) Отсутствие обратной связи от руководителя

48. Процесс деления общей цели подразделения (например, «повысить удовлетворённость гостей») на конкретные, измеримые и выполнимые действия называется _____.

Ответ: декомпозицией цели

49. Установите соответствие между подразделением в сфере гостеприимства и типичной задачей, которую оно может выполнять:

Подразделение

1. Ресепшн (стойка регистрации)
2. Служба питания (ресторан/бар)
3. Housekeeping (уборка номеров)

Типичная задача

- А) Обеспечить заселение гостя в течение 5 минут с момента обращения
- Б) Подать заказ гостю не позднее чем через 15 минут после оформления
- В) Привести номер в порядок в течение 30 минут после освобождения

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

50. Ситуация: руководитель ресторана при отеле поставил перед подразделением цель: «повысить средний чек на 15% за следующий квартал за счёт увеличения продаж десертов и напитков».

Задание. Сформулируйте две конкретные задачи для официантов и барменов, которые помогут достичь этой цели. Назовите один ресурс, необходимый для выполнения этих задач. Предложите, как организовать контроль за выполнением задач.

Примерный ответ. Задачи: предлагать десерт или авторский напиток каждому гостю после основного блюда; проходить еженедельный тренинг по техникам upselling (допродаж).

Ресурс: обновлённое меню с акцентами на десерты и напитки.

Или: система мотивации (бонусы за продажу целевых позиций).

Контроль: ежедневный анализ продаж по категориям в POS-системе.

Проведение тайных проверок (мистерий шоппинг) с фиксацией, предлагал ли официант десерт.

Еженедельные короткие совещания с обратной связью.

ПК-3.2. Организует оценку и обеспечивает текущее и перспективное планирование потребностей департаментов (служб, отделов) организации сферы гостеприимства в материальных ресурсах и персонале

51. Какой из перечисленных документов чаще всего используется для текущего планирования потребности в персонале на квартал в ресторане?

- А) Годовой отчёт о прибыли
- Б) График отпусков сотрудников
- В) Штатное расписание и план замещения позиций**
- Г) Список поставщиков моющих средств

52. Что является основой для перспективного планирования закупки посуды и инвентаря в отеле?

- А) Личные предпочтения управляющего
- Б) Прогноз загрузки номерного фонда и план мероприятий на следующий год**
- В) Цветовая гамма нового логотипа
- Г) Количество лайков в соцсетях

53. Процесс определения количества и квалификации сотрудников, необходимых для выполнения задач подразделения в ближайшем и долгосрочном периоде, называется _____.

Ответ: планированием потребности в персонале

54. Установите соответствие между типом потребности и методом её оценки в сфере гостеприимства:

Тип потребности

1. Потребность в официантах
2. Потребность в постельном белье
3. Потребность в моющих средствах

Метод оценки

- А) Анализ нормативов (например, 1 официант на 8–10 мест) и прогноза посещаемости
- Б) Расчёт на основе количества номеров, средней загрузки и частоты стирки (например, 3 комплекта на номер)
- В) Нормативный расход на 1 номер/день × прогнозируемое число гостей

Правильное соответствие:

- 1 — А)
- 2 — Б)
- 3 — В)

55. Ситуация: управляющий отелем «Прибой» планирует открытие летнего пляжного бара в июне. На основе прошлых лет известно: средняя дневная загрузка — 120 гостей; бар будет работать ежедневно с 10:00 до 20:00; требуется 2 бармена в смену, 1 помощник, 1 уборщик.

Задание. Определите текущую потребность в персонале на июнь–август. Рассчитайте минимальную потребность в одноразовой посуде (стаканы, салфетки), если в среднем один гость использует 2 стакана и 3 салфетки в день. Какой документ следует подготовить для согласования этих потребностей с финансовым отделом?

Примерный ответ. Персонал: бармены: $2 \text{ человека} \times 2 \text{ смены} = 4 \text{ бармена}$ (с учётом выходных и замены); помощники: 2 человека (с ротацией); уборщики: 2 человека.

Итого: около 8 сотрудников с учётом графика работы и дней отдыха.

Одноразовая посуда на 92 дня (июнь–август): стаканы: $120 \text{ гостей} \times 2 \times 92 \text{ дня} = 22\,080 \text{ шт.}$, салфетки: $120 \times 3 \times 92 = 33\,120 \text{ шт.}$

Документ: бизнес-план (проект) пляжного бара или смета затрат на сезон, включающая статьи «персонал» и «расходные материалы».

ПК-3.3. Осуществляет формирование и функционирование системы бизнес-процессов, регламентов и стандартов деятельности подразделений организации сферы гостеприимства

56. Какой документ определяет последовательность действий сотрудника при выполнении типовой операции (например, заселение гостя в отель)?

- А) регламент бизнес-процесса**
- Б) должностная инструкция
- В) трудовой договор
- Г) рекламный буклет

57. Что является основной целью внедрения стандартов обслуживания в ресторане?

- А) Сократить количество совещаний
- Б) Обеспечить единообразное качество сервиса независимо от сотрудника**
- В) Уменьшить число поставщиков
- Г) Повысить зарплату управляющему

58. Набор чётко описанных правил, процедур и последовательности действий, регулирующих выполнение конкретной задачи в подразделении, называется _____.

Ответ: регламентом

59. Установите соответствие между документом управления и его назначением в сфере гостеприимства:

- Документ управления
- 1. Стандарт обслуживания
 - 2. Регламент процесса «приём заказа»
 - 3. Карта бизнес-процесса
- Назначение

А) Определяет, как именно должен выглядеть и подаваться кофе (температура, посуда, время подачи)

Б) Фиксирует этапы: приветствие, внесение в систему, передача на кухню, контроль времени

В) Визуализирует взаимодействие между ресепшеном, housekeeping и бухгалтерией при заселении гостя

Правильное соответствие:

1 — А)

2 — Б)

3 — В)

60. Ситуация. В новом бутик-отеле часто возникают жалобы гостей: «горничная пришла убирать номер, когда я ещё спал». Управляющий решил внедрить регламент уборки номеров.

Задание. Сформулируйте цель внедрения регламента. Перечислите три ключевых правила, которые должны быть включены в регламент уборки. Какой документ или инструмент поможет сотрудникам соблюдать регламент на практике?

Примерный ответ. Цель: обеспечить уборку номеров в удобное для гостей время, повысить уровень сервиса и снизить количество жалоб. Правила: уборка проводится с 10:00 до 17:00. Перед входом в номер необходимо позвонить или постучать и дождаться ответа. Если гость не готов к уборке — согласовать другое время или пропустить номер с отметкой в системе. Инструмент: электронный планшет горничной с расписанием номеров и статусами («готов к уборке», «не беспокоить»); чек-лист уборки с графой «время начала/окончания» и подписью сотрудника.